



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ – ΤΕΙ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ – ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΔΙΔΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΜΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : «Απαραίτητες δεξιότητες για  
λογιστές στη σύγχρονη οικονομία»**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΣΑΝΤΟΥΡΙΔΗΣ ΗΛΙΑΣ**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ : ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΙΩΑΝΝΑ**

**ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ : 00062**

**Λάρισα, 2020**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Είναι γεγονός πως ο κλάδος των λογιστικών, φοροτεχνικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, έχει πολλάκις αποτελέσει, αντικείμενο διερεύνησης μίας σειράς νέων αλλά και παλαιότερων μελετών. Πρόκειται για ένα ευρύ κλαδικό φάσμα, το οποίο, ειδικότερα κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, έχει δεχθεί τεράστιο πλήγμα μίας σειράς αλληπάλληλων αλλαγών, προερχόμενων τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον των επ' αυτού δραστηριοποιούμενων επιχειρηματικών οντοτήτων. Το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί ένα ισχυρό όπλο, στα χέρια της εκάστοτε επιχείρησης, η ορθολογική αξιοποίηση του οποίου δύναται να εκτοξεύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στα ύψη. Στο πλαίσιο της εν λόγω διπλωματικής εργασίας, επικεντρωνόμαστε στη μελέτη των βασικών παραγόντων, που σχετίζονται άμεσα με τον ανθρώπινο παράγοντα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο του ερευνητικού μας σκέλους, επιδιώκεται η μελέτη συσχέτισης και επιρροής που προκύπτει μεταξύ πέντε βασικών μεταβλητών: της αποδοτικότητας ενός εργαζομένου στην δουλειά του, των επαγγελματικών του προσόντων, της αφοσίωσής του στον οργανισμό στον οποίο απασχολείται, της συναισθηματικής του νοημοσύνης και της ισορροπίας μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής του ζωής. Η έρευνα λοιπόν, επικεντρώθηκε κυρίως σε λογιστές και διερευνά κάποια ερωτήματα, που έχουν τεθεί στο πλαίσιο αυτής. Ένα από αυτά είναι η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης με την αποδοτικότητα, την αφοσίωση και την ισορροπία της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ενός εργαζομένου. Η σχέση μεταξύ της αποδοτικότητάς του και της αφοσίωσής του σε μία επιχείρηση, το πώς αλληλοεπηρεάζονται οι ικανότητές του με την εργασιακή του αποδοτικότητα, την αφοσίωσή του και την ισορροπία της επαγγελματικής και προσωπικής του ζωής καθώς και το πώς συγγέεται η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής του με τα αντίστοιχα δημογραφικά – προσωπικά στοιχεία, αποτελούν επιπρόσθετα ερωτήματα. Τέλος, τα συμπεράσματα που προέκυψαν είναι ότι και οι τέσσερις παράγοντες, η αφοσίωση, η αποδοτικότητα, οι ικανότητες ενός εργαζομένου και η συναισθηματική νοημοσύνη, αλληλοεπηρεάζονται μεταξύ τους σε αντίθεση με τον πέμπτο παράγοντα, της ισορροπίας της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ο

οποίος φαίνεται να συσχετίζεται με στοιχεία δημογραφικού και προσωπικού ενδιαφέροντος θέτοντας ενδεχομένως ένα μελλοντικό ερώτημα, του κατά πόσο η οικογενειακή ζωή ενός ατόμου πλήττεται από μία θετική ή αρνητική έκβαση που σημειώθηκε στην επαγγελματική του ζωή.

*Λέξεις-κλειδιά: Ανθρώπινο Δυναμικό, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Επαγγελματική Απόδοση, Επαγγελματικά Προσόντα, Επαγγελματική Αφοσίωση, Ισορροπία Ζωής και Επαγέλματος, Λογιστική, Οικονομικά.*

## ABSTRACT

It is a fact that the accounting, tax and financial services industry has been the subject of many new and older studies. It is a broad sectoral spectrum, which, in particular over the last decade, has suffered enormous damage from a series of successive changes coming from both the internal and external environment of the business entities operating there. The human resources are a powerful weapon in the hands of the business, whose rational exploitation can leverage its competitive advantage. In the context of this thesis, we focus on the study of key factors that are directly related to the human factor of modern business. As part of our research, we seek to examine the correlation and influence that emerges among the five key variables: an employee's job performance, his professional skills, his commitment to the organization in which he is employed, his emotional intelligence and his life and work balance. The research focuses primarily on accountants and explores some of the questions raised as part of it. One of them is the relationship between the emotional intelligence with the efficiency, commitment and balance of an employee's work and personal life. The relationship between his job performance and his commitment to a business, how his skills interact with his work profitability, commitment and balance of his professional and personal life as well as how his work-life balance is confused with his demographic – personal data, constitute additional questions. Finally, the conclusions are that all four factors, employee's commitment, job performance, skills and emotional intelligence, interact with each other in contrast to the fifth factor, the balance of work and personal life, which appears to correlate with demographic and personal data, possibly raising a future question as to whether a person's family life is affected by a positive or negative outcome in his professional life.

*Keywords: Human Resources, Emotional Intelligence, Professional Performance, Professional Skills, Professional Commitment, Life and Work Balance, Accounting Sector, Financial Sector, Economics Sector.*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πριν την παρουσίαση της διπλωματικής μου εργασίας αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω ορισμένους ανθρώπους που έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην πραγματοποίησή της.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Σαντουρίδη, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του σε όλο το διάστημα της εκπόνησής της.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους αυτούς που με στήριξαν τα τελευταία χρόνια στην επαγγελματική και προσωπική μου ζωή για όλη τη κατανόηση που έδειξαν και ειδικότερα, το στενό οικογενειακό και φιλικό μου περιβάλλον.

Αδιαμφισβήτητα, η παρουσία τους δίπλα μου και η εν γένει στήριξή τους ήταν και θα είναι καθοριστικής σημασίας τόσο για εμένα όσο και για την πρόοδό μου.

Ευχαριστώ.

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ABSTRACT.....	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
1.1 ΣΚΟΠΟΣ-ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ.....	9
1.2 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗ ΓΝΩΣΗ .....	9
1.3 ΣΥΝΤΟΜΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	10
1.4 ΣΥΝΤΟΜΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ .....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	14
2.1 ΤΟ ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΚΟ/ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ .....	14
2.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ .....	16
2.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ.....	17
2.4 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΠΕΡΙ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	20
3.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....	20
3.2 ΟΙ ΔΟΜΗΜΕΝΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ .....	21
3.3 ΤΕΣΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΓΝΩΣΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ .....	23
3.4 ΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	24
3.5 ΚΕΝΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΛΟΠΙΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	28
4.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....	28
4.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ.....	28
4.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	29

4.4 ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ.....	30
4.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΒΑΣΙΣΜΕΝΟΙ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	31
4.6 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .....	31
4.7 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	34
5.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....	34
5.2 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΝΔΥΑΖΟΜΕΝΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ .....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	36
6.1 Η ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ .....	36
6.2 ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΠΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Η ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΖΩΗΣ .....	40
7.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....	40
7.2 ΤΑ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΖΩΗΣ .....	41
7.3 ΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. Η ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	45
8.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....	45
8.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	47
9.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	47
9.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ .....	48
9.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ .....	48

9.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΔΕΙΓΜΑ.....	51
9.5 ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	52
9.6 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	54
10.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ .....	54
10.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ .....	59
10.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ.....	66
10.4 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ .....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ.....	79
11.1 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	79
11.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	79
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	93

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Ο κλάδος της λογιστικής σε παγκόσμιο επίπεδο έχει εξεταστεί προσεκτικά κατά την τελευταία δεκαετία, ως αποτέλεσμα μιας σειράς εταιρικών αποτυχιών, που προήλθαν σε ένα βαθμό από τις διαδοχικές τεχνολογικές αλλαγές και την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας. Οι αλλαγές αυτές, έχουν μειώσει το κόστος της πληροφόρησης και έχουν

Σελίδα 7 από 100



αυξήσει το επίπεδο του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό οδήγησε στην ανάγκη ταχύτερων και πιο αποφασιστικών ενεργειών από τη διοίκηση, την εμφάνιση νέων εταιρειών ή προϊόντων και την απαίτηση για νέες επαγγελματικές υπηρεσίες και δεξιότητες (Mohamed & Lashine, 2003).

Ως αποτέλεσμα, οι εργοδότες αναζητούν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών σε νέους αποφοίτους, προκειμένου να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρά το γεγονός ότι πολλές χώρες αντιμετωπίζουν έλλειψη δεξιοτήτων σε συγκεκριμένου είδους ικανότητες ή γνώση (Lin, Xiong & Liu, 2005).

Ωστόσο η εκπαίδευση και ειδικότερα η εκπαίδευση των λογιστών παγκοσμίως αποτέλεσε αντικείμενο πολλών συζητήσεων (Mohamed & Lashine, 2003). Οι προσδοκίες απόδοσης για τους αποφοίτους λογιστών είναι πολύπλοκες και απαιτούν να αναπτυχθούν ευρύτερες δεξιότητες με στόχο τη δέσμευσή τους στην επαγγελματική ανάπτυξη αλλά και τη διά βίου μάθηση (Ahadiat & Martin, 2015; Mohan & Sudarsan, 2018). Η πανεπιστημιακή εκπαίδευση, θα πρέπει να θέσει τα θεμέλια μιας δια βίου δέσμευσης των αποφοίτων για τη μάθηση και την επαγγελματική ανάπτυξη (Klibi & Oussii, 2013). Οι Lin et al. (2005), ισχυρίζονται ότι οι πανεπιστημιακοί φοιτητές είναι κακώς εξοπλισμένοι για να ξεκινήσουν επαγγελματική πρακτική και ότι τα πανεπιστήμια πρέπει να προετοιμάσουν τους σπουδαστές τους με μια πιο ολοκληρωμένη γκάμα δεξιοτήτων. Τα πανεπιστημιακά ιδρύματα έχουν ανταποκριθεί στις ανάγκες αυτές, αναπτύσσοντας και διατυπώνοντας συνεκτικές πολιτικές και πλαίσια για την οικοδόμηση κατάλληλων πτυχίων μεταπτυχιακών και προπτυχιακών (Lin et al., 2005).

Με βάση το έργο του Birkett (1993), οι επαγγελματικοί οργανισμοί έχουν καταρτίσει κατευθυντήριες γραμμές διαπίστευσης για τα πανεπιστήμια, εκφράζοντας ρητά τις προσδοκίες τους για το γενικό (γνωστικό και συμπεριφορικό) επίπεδο δεξιοτήτων των αποφοίτων. Τα πτυχία των αποφοίτων, που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια των λογιστικών προγραμμάτων, θα πρέπει τώρα να υπερβαίνουν τις κλασικές ή τεχνικές γνώσεις και την τεχνογνωσία και να περιλαμβάνουν ιδιότητες, που προετοιμάζουν τους αποφοίτους ως δια βίου εκπαιδευόμενους, ως «παγκόσμιους πολίτες», ως παράγοντες κοινωνικού συμφέροντος και για προσωπική ανάπτυξη σε κάθε πιθανή μελλοντική περίπτωση (Mohamed & Lashine, 2003).

Η έρευνα των Lin et al. (2005), ωστόσο, έχει επιχειρήσει να διαφοροποιήσει τις ευρύτερες γενικές δεξιότητες, σε αντιδιαστολή με τις ειδικές για το περιβάλλον τεχνικές και πρακτικές δεξιότητες και την έννοια ενός χαρακτηριστικού ή δεξιοτήτων, όπως ορίζεται σε ένα εκπαιδευτικό πλαίσιο και ένα πλαίσιο λογιστικής απασχόλησης (Lin et al., 2005).

Πολλοί συγγραφείς διεθνώς υποδεικνύουν ότι το χάσμα μεταξύ εκπαίδευσης και πρακτικής διευρύνεται απαιτώντας αλλαγή προγραμμάτων σπουδών (Lavia López & Hiebl, 2014). Στην Ισπανία και το Ηνωμένο Βασίλειο, τα συστήματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αναθεωρούνται για να βελτιώσουν την ποιότητα της εκπαίδευσης και να μειώσουν το χάσμα των προσδοκιών σχετικά με τις απαιτήσεις των εργοδοτών (Mohamed & Lashine, 2003).

Συνοπτικά, οι εκπαιδευτικοί λογιστών, παγκοσμίως, καλούνται να τροποποιήσουν το πρόγραμμα σπουδών για να παράγουν πτυχιούχους λογιστές, με ένα ευρύτερο σύνολο δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών που περιλαμβάνουν περισσότερα πράγματα από την καθαρά τεχνική λογιστική εμπειρογνωμοσύνη (Klibi & Oussii, 2013).

Ενώ οι απαιτήσεις των επαγγελματικών φορέων έχουν επισημανθεί και αρκετές μελέτες εξετάζουν τις απόψεις των εργοδοτών και των επαγγελματιών, όσον αφορά τις δεξιότητες και ιδιότητες που απαιτούνται από τους αποφοίτους, υπάρχουν λίγες μελέτες και ερευνητικές προσπάθειες, στον Ελληνικό χώρο, που να διερευνούν ποιες δεξιότητες και ιδιότητες απαιτούνται από τους αποφοίτους λογιστικών σχολών στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον.

## **1.2 ΣΚΟΠΟΣ-ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ**

Η εν λόγω διπλωματική εργασία είναι επικεντρωμένη στο επάγγελμα του λογιστή-φοροτεχνικού, καθώς και σε θέσεις εργασίας που σχετίζονται άμεσα με τον κλάδο των χρηματοοικονομικών, ελεγκτικών, λογιστικών, φοροτεχνικών και τραπεζικών υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, απώτερος σκοπός μας είναι η διερεύνηση των σπουδαιότερων παραγόντων, οι οποίοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ορθή διεκπεραίωση των επαγγελματικών καθηκόντων και την τήρηση των υποχρεώσεων

των επαγγελματιών και εργαζόμενων επί του ανωτέρω αναφερόμενου κλαδικού φάσματος, και η απουσία των οποίων συνεπάγεται την υπονόμευση της ποιότητας των προσφερόμενων εκ των απασχολούμενων ατόμων, υπηρεσιών.

Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που διεξάγουμε και μέσω της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας που ακολουθεί, αποσκοπούμε στη διερεύνηση της αλληλοεπίδρασης και συσχέτισης πέντε σημαντικών παραγόντων, που είναι η επαγγελματική αποδοτικότητα των απασχολούμενων στους ανωτέρω αναφερόμενους κλάδους, η αφοσίωσή τους στις εταιρείες επί των οποίων απασχολούνται, η ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής τους ζωής, η συναισθηματική τους νοημοσύνη και τέλος, τα επαγγελματικά τους προσόντα. Συγκεκριμένα, μέσω της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας μας θέλουμε να απαντήσουμε σε κάποια ερωτήματα . Ένα από αυτά είναι η σχέση μεταξύ των μεταβλητών της συναισθηματικής νοημοσύνης (Emotional Intelligence), με εκείνων της αφοσίωσης, της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής καθώς και της εργασιακής αποδοτικότητας. Ένα ακόμη ερώτημα είναι η σχέση μεταξύ των μεταβλητών των ικανοτήτων (Skills) με εκείνων της αφοσίωσης, της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής καθώς και της εργασιακής αποδοτικότητας. Επιπλέον, θα θέλαμε να εξετάσουμε πως συσχετίζεται η επαγγελματική αποδοτικότητα ενός εργαζομένου με την αφοσίωσή του στον χώρο εργασίας του. Τέλος, ένα ακόμη ερώτημα είναι η σχέση της ισορροπίας μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ενός εργαζομένου σε σχέση με τα δημογραφικά και προσωπικά πληροφοριακά στοιχεία του.

### **1.3 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗ ΓΝΩΣΗ**

Για λόγους ευρύτερης και πληρέστερης μελέτης και ανάλυσης του εν προκειμένω ζητήματος, δεν επικεντρωνόμαστε μόνο στη βιβλιογραφικά ανασκόπηση αυτού, η οποία διενεργείται μέσω της παράθεσης των συμπερασμάτων και ευρημάτων ήδη διεξαγόμενων, παρεμφερών, μελετών και ερευνών.

Αν και στην επιστήμη της λογιστικής και στον κλάδο των χρηματοοικονομικών και τραπεζικών υπηρεσιών, έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες και μελέτες, οι οποίες επικεντρώνονται στη αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, στην αφοσίωσή τους στους οργανισμούς που απασχολούνται, καθώς επίσης και στο επίπεδο επιμόρφωσής τους και στην περαιτέρω ανάπτυξη των επαγγελματικών τους προσόντων, δεν είναι αρκετές αυτές οι οποίες προσεγγίζουν ολιστικά και συνδυαστικά τους πέντε ανωτέρω αναφερόμενους παράγοντες και οι οποίες να επικεντρώνονται αμιγώς στον κλάδο των λογιστικών, φοροτεχνικών, ελεγκτικών, χρηματοοικονομικών και τραπεζικών υπηρεσιών.

Για τον λόγο αυτόν, η εν λόγω εργασία, το θέμα πραγμάτευσής της αλλά και ο τρόπος την καθιστά πρωτότυπη και σε μεγάλο βαθμό συμβάλλουσα στο ήδη υπάρχον γνωστικό υπόβαθρο.

## **1.4 ΣΥΝΤΟΜΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ**

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, ξεκινά, κατόπιν της ολοκλήρωσης του εν λόγω εισαγωγικού κεφαλαίου, το οποίο αποτελεί και το πρώτο κεφάλαιο αυτής. Ως εκ τούτου, στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, επικεντρωνόμαστε στα μοντέλο επιλογής και αξιολόγησης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, αναφερόμαστε στο ψυχομετρικό αντικειμενικό μοντέλο, στο μοντέλο της κοινωνικής διαδικασίας, καθώς επίσης και στο μοντέλο της ανταλλαγής.

Συνεχίζοντας, στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, επικεντρωνόμαστε στις μεθόδους επιλογής των εργαζομένων στις σύγχρονες επιχειρηματικές οντότητες. Πιο συγκεκριμένα, αναφερόμαστε στις δομημένες συνεντεύξεις, στα τεστ προσωπικότητας και γνωστικής λειτουργίας, στα δείγματα εργασίας, καθώς επίσης και στα κέντρα αξιολόγησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, επικεντρωνόμαστε στην αξιολόγηση των εργαζομένων στις σύγχρονες επιχειρήσεις και σε λοιπές πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Πιο συγκεκριμένα, γίνεται μνεία περί των μεθόδων σύγκρισης και μέτρησης συμπεριφοράς, στους καταλόγους συμπεριφορών, σε μεθόδους βασισμένες στα αποτελέσματα, σε αξιολογήσεις οι οποίες διενεργούνται με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων και τέλος, σε αξιολογήσεις βασισμένες στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στο πέμπτο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, επικεντρωνόμαστε στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, αφού προσδιοριστεί εννοιολογικά ο συγκεκριμένος όρος, περιγράφεται η εργασιακή ικανοποίηση συνδυαζόμενη με την παρακίνηση.

Συνεχίζοντας, στο έκτο κεφάλαιο, επικεντρωνόμαστε στην τη συναισθηματική νοημοσύνη και πιο συγκεκριμένα, αναλύουμε την αντιληπτή συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς επίσης και ενδείξεις και συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν μέσω αυτής.

Στο έβδομο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, γίνεται μνεία στην εξισορρόπηση της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων. Αναλυτικότερα, κατόπιν της εννοιολογικής προσέγγισης της εν λόγω εξισορρόπησης, ακολουθεί η περιγραφή των παραδοσιακών μοντέλων αξιολόγησης αυτής και οι προσδιοριστικοί της παράγοντες.

Σειρά έχει το όγδοο κεφάλαιο, στο πλαίσιο του οποίου αναλύουμε τη δέσμευσή του ανθρώπινου δυναμικού, υπό την έννοια της αφοσίωσής του στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Κατόπιν της εννοιολογικής προσέγγισης της εν λόγω δέσμευσης – αφοσίωσης, ακολουθεί η σύγκρισή της με την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες.

Σειρά έχει το ένατο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, το οποίο σηματοδοτεί την έναρξη του πρακτικού σκέλους αυτής. Στο πλαίσιο του εν λόγω κεφαλαίου, περιγράφεται αναλυτικά η ακολουθούμενη μεθοδολογία, η οποία συνόδευσε τη διεξαγωγή της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας μας.

Στο δέκατο κεφάλαιο, παρουσιάζονται και συζητούνται τα αποτελέσματα του πρακτικού σκέλους της εν λόγω διπλωματικής εργασίας και τέλος, ακολουθεί το ενδέκατο κεφάλαιο αυτής, στο πλαίσιο του οποίου παρατίθενται τα τελικά συμπεράσματα, όπως αυτά προκύπτουν κατόπιν της συνδυαστικής προσέγγισης του

βιβλιογραφικού και του ερευνητικού σκέλους. Στη συνέχεια, στο τέλος του ενδέκατου κεφαλαίου, παρατίθενται προτάσεις θεμάτων άξιων μελλοντικής διερεύνησης τα οποία ωστόσο, δεν εμπίπτουν στη σφαίρα ανάλυσης και μελέτης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αλλά κάλλιστα μπορούν να βασιστούν στο γνωστικό υπόβαθρο, το οποίο σχηματίστηκε σε αυτή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

### 2.1 ΤΟ ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΚΟ/ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Το ψυχομετρικό μοντέλο έχει αναπτυχθεί στις ΗΠΑ και ορίζει μια μέθοδο «βέλτιστης πρακτικής» επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων στο τμήμα λογιστικής (Horwitz, 2015).

Η κύρια εστίασή του έγκειται σε ένα σύνολο διακριτών καθηκόντων, σύμφωνα με τους Rothenbergetal. (2017). Επίσης, το συγκεκριμένο μοντέλο, γνωστό και ως παραδοσιακό μοντέλο, προβλέπει τη διαδικασία επιλογής, στους οργανισμούς που προσπαθούν να ταιριάξουν το άτομο με τη διαθέσιμη θέση εργασίας, κάτι που κάλλιστα μπορεί να συγκριθεί με την επίλυση ενός παζλ. Σύμφωνα με τον Horwitz (2015), η πρόσληψη και η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, είναι μια διαδικασία απόλυτης προσομοίωσης της διαδικασίας επιλογής του σωστού παζλ (στην προκειμένη περίπτωση του «σωστού» ατόμου), κατά την οποία, μέσα από τα λανθασμένα κομμάτια προσπαθεί να ταιριάξει το κατάλληλο κομμάτι του παζλ σε ένα συγκεκριμένο κενό. Ορισμένα κριτήρια απόδοσης, όπως είναι επί παραδείγματι οι δεξιότητες, οι γνώσεις και οι ικανότητες, επιλέγονται ως οι προγνωστικοί δείκτες της απόδοσης της εργασίας. Αυτά τα χαρακτηριστικά, μετριούνται έπειτα, με διαφορετικές διαδικασίες επιλογής όπως είναι οι συνεντεύξεις, οι δοκιμές κλπ. Αυτές οι διαδικασίες αξιολόγησης, επικυρώνονται βάσει κριτηρίων, που σχετίζονται με την προβλεπτική εγκυρότητα ή με άλλα λόγια, βάσει του πόσο καλά αυτοί οι παράγοντες πρόβλεψης, όπως είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά, προβλέπουν πραγματικά τις μελλοντικές επιδόσεις ενός ατόμου στην εργασία του. Αυτό εκφράζεται από έναν συντελεστή συσχέτισης, όπου το 1,0 δείχνει τέλεια συσχέτιση και το 0,0 καμία συσχέτιση (Rothenbergetal., 2017).

Εάν μια συγκεκριμένη δοκιμή έχει συντελεστή συσχέτισης 0,0, αυτό σημαίνει ότι η δοκιμή δεν προβλέπει καθόλου τις μελλοντικές επιδόσεις της εργασίας. Μια

δοκιμασία με συντελεστή 0,7 σημαίνει ότι προβλέπει πολύ καλά τις μελλοντικές επιδόσεις της εργασίας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέθοδος επιλογής των εργαζομένων. Σε αυτό το μοντέλο, ο ατομικισμός αποτιμάται αφού χρησιμοποιούνται μεμονωμένα χαρακτηριστικά για την πρόβλεψη της επιμέρους απόδοσης. Μια πρόκληση της χρήσης μεμονωμένων χαρακτηριστικών για την πρόβλεψη της μελλοντικής απόδοσης των εργαζομένων, είναι ότι μπορεί να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία κάποια στιγμή μπορεί να αποτέλεσαν τα κριτήρια επιλογής ενός ατόμου για μια θέση εργασίας, μπορεί να παύσουν να χαρακτηρίζουν το εν λόγω άτομο κατόπιν της έλευσης ορισμένων ετών (Horwitz, 2015). Ένα θετικό άτομο, μπορεί να γίνει αρνητικό μετά από λίγα χρόνια, ανάλογα με τις εμπειρίες της ζωής του. Ως εκ τούτου, τα μεταβαλλόμενα χαρακτηριστικά των ανθρώπων πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη. Άλλες προκλήσεις, είναι ότι το εν λόγω μοντέλο υποθέτει ότι μπορεί κανείς να εκτιμήσει αντικειμενικά τις ατομικές του ιδιότητες και ότι το περιεχόμενο και οι απαιτήσεις μιας εργασίας δεν αλλάζουν σημαντικά με την πάροδο του χρόνου, κάτι που μπορεί να μην ισχύει (De Mauro et al., 2018).

Επίσης, προϋποθέτει ότι η απόδοση της εργασίας, μπορεί να μετρηθεί αντικειμενικά, αλλά στην πράξη πολλοί οργανισμοί δεν χρησιμοποιούν αντικειμενικές μετρήσεις, παρά μάλλον βασίζονται στις υποκειμενικές απόψεις των εποπτικών αρχών (Noe et al., 2006).

Υπάρχουν και πολλά πλεονεκτήματα, ωστόσο, σε αυτό το μοντέλο, καθώς η ατομική απόδοση διαφέρει και συμβάλλει στις διαφορές των οργανωτικών επιδόσεων και ως εκ τούτου, η αξιολόγηση των επιμέρους χαρακτηριστικών σε σχέση με την εργασία, είναι λογική. Ωστόσο, τα πράγματα έχουν αλλάξει πολύ, για παράδειγμα οι επιχειρήσεις υπόκεινται σε συχνή βάση σε αναδιάρθρωση, αποκέντρωση και τα καθήκοντα εργασίας έχουν γίνει περισσότερο ρευστά και είναι δυνατό να μην παραμείνουν τα ίδια μετά από την έλευση ορισμένων ετών, ή ακόμα και μηνών. Τώρα, περισσότερη έμφαση δίνεται προς πολυδύναμες, ευέλικτες και αυτοκατευθυνόμενες ομάδες εργασίας. Οι εργαζόμενοι, αποκτούν μεγαλύτερη εξουσία και ο ρόλος των εποπτικών αρχών έχει αλλάξει λόγω αυτού. Ως εκ τούτου, στη Δυτική Ευρώπη αναπτύχθηκε ένα νέο μοντέλο αξιολόγησης της εν λόγω «διαδικασίας», το οποίο προέκυψε από την κοινωνική ψυχολογία (De Mauro et al., 2018).



## 2.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Το μοντέλο της κοινωνικής διαδικασίας, τοποθετεί την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού σε μια ευρύτερη θεωρητική προοπτική των ανθρώπινων ικανοτήτων, της προσωπικότητας, των κινήτρων και της απόκτησης δεξιοτήτων (Storey, 1995).

Αυτό το μοντέλο εξετάζει, επίσης, τους περιβαλλοντικούς παράγοντες και τον αντίκτυπό τους στις μεμονωμένες ιδιότητες των εργαζομένων. Ανησυχεί λιγότερο για τη μέτρηση, την πρόβλεψη και την απόδοση της εργασίας και επικεντρώνεται περισσότερο στις σχέσεις, τις στάσεις, την αλληλεπίδραση, τις ταυτότητες και τις αντιλήψεις. Θεωρεί τη διαδικασία επιλογής ως κοινωνική διαδικασία και ειδικότερα εξετάζει πώς η διαδικασία αυτή επηρεάζει τους υποψηφίους εργαζόμενους. Οι αποφάσεις επιλογής και η στάση των υποψηφίων στη διαδικασία επιλογής, επηρεάζουν πολλούς παράγοντες, όπως επί παραδείγματι τις στάσεις σταδιοδρομίας και την αυτοεκτίμηση, που μπορεί να οδηγήσουν σε απόσυρση ενός εργαζομένου από την εργασία.

Το εν λόγω μοντέλο, κάνει αρκετές υποθέσεις που αντιβαίνουν στο ψυχομετρικό μοντέλο. Μία από αυτές, είναι ότι τα άτομα αλλάζουν συνεχώς κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, γεγονός που είναι εμφανές καθώς οι μεταβάσεις σταδιοδρομίας είναι πλέον συχνότερες. Σήμερα, είναι σπάνιο να ασκείται μια εργασία στη ζωή ενός ατόμου. Αυτός είναι ο λόγος, για τον οποίο δίνεται βαρύνουσα σημασία στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων στους σύγχρονους οργανισμούς. Το γεγονός ότι πρέπει να ελέγχονται τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων, τα οποία μπορεί να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου, όπως στο ψυχομετρικό μοντέλο, εδώ αμφισβητείται.

Μια άλλη υπόθεση, είναι ότι οι υποκειμενικές αντιλήψεις των εργαζομένων για τον εαυτό τους, είναι σημαντικές για τα κίνητρα και τις επιδόσεις εργασίας και επηρεάζονται από τις μεθόδους επιλογής και αξιολόγησης. Αν οι υποψήφιοι αντιληφθούν ότι οι μέθοδοι επιλογής είναι αρνητικές, μπορεί να επηρεάσουν τα κίνητρά τους και τις επιδόσεις τους. Οι σημερινές θέσεις εργασίας, περιλαμβάνουν όλο και περισσότερη αλληλεπίδραση, διαπραγμάτευση και αμοιβαία επιρροή και θεωρείται πως αυτός είναι ίσως ο λόγος, για τον οποίο οι Ευρωπαίοι εξακολουθούν να χρησιμοποιούν τη συνέντευξη ως την κύρια μέθοδο επιλογής του ανθρώπινου

δυναμικού, δεδομένου ότι επιτρέπει στον υποψήφιο να ασκεί αλληλεπίδραση, διαπραγμάτευση και αμοιβαία επιρροή με τον προϊστάμενό του. Μια άλλη κριτική, είναι ότι πολλές από τις πρακτικές που υποστηρίζει το ψυχομετρικό μοντέλο δεν χρησιμοποιούνται ευρέως στην πράξη. Οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, που ακολουθούνται από την πλευρά των επιχειρήσεων, συνήθως, καθοδηγούνται περισσότερο από τις συνήθειες και την πρακτική, και όχι από τη μέθοδο που δίνει υψηλότερη προβλεπτική ισχύ (Noe et al., 2006).

Γενικά, το μοντέλο της κοινωνικής διαδικασίας, υπογραμμίζει τον τρόπο με τον οποίο αισθάνονται οι ίδιοι οι υποψήφιοι για τις διαδικασίες επιλογής, τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει τη στάση τους απέναντι στη δουλειά και την οργάνωση και ότι μπορεί να επηρεάσει ακόμη και τον τρόπο με τον οποίο βλέπουν την καριέρα τους. Επομένως, πρέπει να δοθεί προσοχή στη χρήση δίκαιων, ακριβών και επαρκών μεθόδων. Οι μέθοδοι αθέμιτης επιλογής μπορούν να αφήσουν τον υποψήφιο με χαμηλότερη αυτοεκτίμηση και αρνητικά συναισθήματα για τον οργανισμό. Τα κέντρα αξιολόγησης θεωρούνται γενικά ως μια μέθοδος δίκαιης επιλογής, δεδομένου ότι οι υποψήφιοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να δείξουν την ικανότητά τους. Για το λόγο αυτό, οι οργανισμοί και οι υποψήφιοι θα επωφεληθούν αν οι μέθοδοι επιλογής επιλέγονται σύμφωνα με τα κριτήρια της δικαιοσύνης (Armstrong & Taylor, 2014).

## **2.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ**

Ο Herriot, ο συγγραφέας του μοντέλου ανταλλαγής, παρουσίασε επίσης όπως αναφέρουν (Armstrong & Taylor, 2014) μια διαφορετική προσέγγιση από την παραδοσιακή ψυχομετρική. Ισχυρίστηκε ότι είναι προτιμότερο να θεωρηθεί η επιλογή ως διαδικασία ανταλλαγής ή διαπραγμάτευσης μεταξύ δύο μερών: εργοδότης και υποψήφιου (Armstrong & Taylor, 2014).

Ο Herriot, όπως αναφέρουν οι (Wright et al., 2001) υποστηρίζει ότι και τα δύο μέρη έχουν τις δικές τους προσδοκίες για τις ανάγκες και τις αξίες και κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής ανταλλάσσονται πληροφορίες για να διαπιστωθεί εάν τα δύο μέρη είναι συμβατά μεταξύ τους και αν μπορούν να συνεργαστούν στο μέλλον για

έναν κοινό στόχο. Κανένα από τα συμβαλλόμενα μέρη δεν θεωρείται ότι έχει καθορισμένα χαρακτηριστικά, αν και οι υποκείμενες αξίες και των δύο πλευρών θεωρούνται σταθερές. Η επιλογή δεν είναι μια μονομερής διαδικασία, όπου ο εργοδότης έχει όλη τη δύναμη λήψης αποφάσεων. Για την επιτυχή δέσμευση του υποψηφίου στο μέλλον πρέπει να υπάρξει ανταλλαγή. Εάν τα μέρη δεν μπορούν να διαπραγματευθούν, τότε η διαδικασία διαλύεται, κάτι που είναι θετικό (Wright et al., 2001).

Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει, επίσης, ότι η διαδικασία επιλογής δεν μπορεί να θεωρηθεί ως μεμονωμένη και πλήρως αποκομμένη από τις εσωτερικές οργανωτικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης, διότι για να αποφευχθεί ο πρώιμος κύκλος εργασιών και να μειωθεί η δέσμευση, ο οργανισμός πρέπει να είναι δεκτικός σε μια νέα πρόσληψη. Η δέσμευση και ο κύκλος εργασιών μιας επιχείρησης, επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις ευκαιρίες που έχουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση και αυτό συμβαίνει ότι οι στρατηγικές διατήρησης είναι εξαιρετικά σημαντικές. Τόσο το ψυχομετρικό / αντικειμενικό όσο και το ανταλλακτικό μοντέλο της τάσης επιλογής ταιριάζουν μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντος εργασίας. Η διαφορά είναι ότι στην παραδοσιακή ψυχομετρική προσέγγιση το μοντέλο βασίζεται σε σταθερές πτυχές του ατόμου και της εργασίας, με μόνο τον εργοδότη να αξιολογεί εάν υπάρχει κάποια κατάλληλη θέση στελέχωσης από το εν λόγω εξεταζόμενο άτομο. Στην ανταλλακτική προσέγγιση, η προσαρμογή προκύπτει ως το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ανταλλαγής και διαπραγμάτευσης (Datta et al., 2005)

## **2.4 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΠΕΡΙ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Στα μοντέλα που μόλις συζητήσαμε, είναι προφανές ότι η παραδοσιακή μέθοδος έχει κριθεί ότι δεν συμβαδίζει με τη μεταβαλλόμενη φύση των θέσεων εργασίας και των ανθρώπων και ότι τα άλλα δύο μοντέλα κοινωνικής εξέλιξης και ανταλλαγής παρέχουν επαρκείς γνώσεις. Η επιλογή, δεν μπορεί να είναι απλώς διαδικασία μονής κατεύθυνσης. Οι προσδοκίες των δύο μερών πρέπει να πληρούνται και πρέπει τα μεταβαλλόμενα χαρακτηριστικά των ανθρώπων και τα μεταβαλλόμενα

χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας να καθίστανται εκ των προτέρων γνωστά. Εντούτοις, δεν μπορούν να αμφισβητηθούν τα δυνατά σημεία της παραδοσιακής προσέγγισης (Collins & Clark, 2003).

Παρόλο που μπορεί να μην είναι δυνατόν μια διαδικασία να στεφτεί με 100% επιτυχία, όσον αφορά τη μέτρηση των υποψηφίων και ακόμη και τον καθορισμό των μεθόδων που είναι πιο έγκυρες, ωστόσο είναι σημαντικό οι μέθοδοι να κατατάσσονται με βάση την προβλεπτική τους εγκυρότητα, έτσι ώστε να διακόπτονται οι εντελώς άχρηστες μέθοδοι (Collins & Clark, 2003).

Η ταξινόμηση των μεθόδων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με την προβλεπτική ισχύ, συμμετέχει σε αρκετές βιβλιογραφικές πηγές σχετικές με ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού, τόσο σε παλαιές όσο και σε νεότερες. Ως εκ τούτου, το εν λόγω ζήτημα είναι χρήσιμο, επειδή μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να επιλέξουν τους υπαλλήλους τους και η επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων είναι απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία και οργάνωση των επιχειρηματικών οντοτήτων. Εάν ένας οργανισμός καταφέρει να απορροφήσει τους σωστούς ανθρώπους στις σωστές θέσεις εργασίας, για πρώτη φορά, καταφέρνει να εξοικονομήσει το κόστος του κύκλου εργασιών και, συνεπώς, αποφεύγει τις επιπρόσθετες προσλήψεις, καθώς επίσης και τις δαπάνες κατάρτισης και ανάπτυξης, αλλά και τα κόστη που συνεπάγονται οι χαμένες εταιρικές γνώσεις, η μείωση της δέσμευσης και του ηθικού στους υπόλοιπους υπαλλήλους και λοιπά παρεμφερή κόστη (Collins & Clark, 2003).

Ακόμα κι αν το μοντέλο κοινωνικής διαδικασίας και το μοντέλο ανταλλαγής έχουν προκύψει ως αντίδραση στο παραδοσιακό μοντέλο, πιστεύουμε ότι αυτά τα δύο μοντέλα, μπορούν στην πραγματικότητα να λειτουργήσουν ως συμπληρώματα στην παραδοσιακή θεωρία. Επομένως, το επόμενο τμήμα της εν λόγω διπλωματικής εργασίας, ασχολείται με διάφορες μεθόδους επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρηματικών μονάδων, καθώς επίσης και με τη χρησιμότητά τους όσον αφορά την προβλεπτική εγκυρότητα από την παραδοσιακή προοπτική, καθώς και με την εξέταση κάποιων εννοιών των δύο εναλλακτικών μοντέλων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

### 3.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Οι μέθοδοι επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, είναι ενδιαφέρουσες για το πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, επειδή φαίνεται ότι μόνο μερικές μέθοδοι επιλογής είναι ευρέως γνωστές και χρησιμοποιούνται στην πράξη, κατά τη διάρκεια της σύγχρονης επιχειρηματικής καθημερινότητας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιου είδους περιπτώσεων, είναι οι γραπτές αιτήσεις, το βιογραφικό σημείωμα, οι αναφορές και η μη δομημένη συνέντευξη. Στη βιβλιογραφία, αυτές οι μορφές μεθόδων επιλογής είναι γνωστές ως παραδοσιακές μέθοδοι (Sirmon & Hitt, 2003).

Ορισμένες από αυτές τις μεθόδους, μπορούν να θεωρηθούν ως ξεπερασμένες και υποκειμενικές, όπως είναι για παράδειγμα οι γραπτές αναφορές. Ο Guest (2011) μάλιστα, υποστηρίζει ότι οι γραπτές αναφορές είναι μία σπάνια χρήσιμη πηγή πληροφοριών, καθώς γενικά δεν χαρακτηρίζονται από την απαιτούμενη αξιοπιστία ή εγκυρότητα. Ένας από τους λόγους μπορεί να είναι ότι οι υποψήφιοι, σπάνια αφήνουν μια αναφορά, που θα τους δώσει μια αρνητική επισκόπηση ή που θα καταλήξει σε έναν αρνητικό χαρακτηρισμό από την πλευρά του εργοδότη, εναντίον τους. Ωστόσο, υπάρχουν άλλες πιο καινοτόμες και αξιόπιστες διαδικασίες επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, που προσδιορίζονται στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Μάλιστα, οι εν λόγω επιπρόσθετες επιλογές, συζητούνται από την άποψη της προβλεπτικής εγκυρότητας, μιας σημαντικής έννοιας για τη μέτρηση της αξίας των διαδικασιών επιλογής ανθρώπινου δυναμικού (Sirmon & Hitt, 2003).

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η προβλεπτική εγκυρότητα αναφέρεται στο πώς είναι έγκυρη μια μέθοδος επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, για την πρόβλεψη της μελλοντικής απόδοσης της εργασίας του. Η προβλεπτική εγκυρότητα των μεθόδων επιλογής, συγκρίνεται χρησιμοποιώντας έναν συντελεστή συσχέτισης για να μετρηθεί η πιθανότητα, κατά την οποία, μια συγκεκριμένη μέθοδος είναι σε θέση να προβλέψει την απόδοση ενός εργαζομένου σε μία συγκεκριμένη θέση εργασίας, στην οποία αυτός έχει τοποθετηθεί ή πρόκειται να τοποθετηθεί. Ο συντελεστής συσχέτισης 1,0 αντιπροσωπεύει την τέλεια πρόβλεψη της τάξεως του 100%, το 0,5 αντιπροσωπεύει

μία 50% πιθανότητα ότι η μέθοδος επιλογής θα προβλέψει την απόδοση και το 0,0 επιδεικνύει μηδενική συσχέτιση μεταξύ της μεθόδου επιλογής και της απόδοσης της εργασίας (Sirmon & Hitt, 2003).

Πολλές από τις εναλλακτικές μεθόδους, εξετάζονται παρακάτω και έχουν επιλεγεί επειδή έχουν όλες σχετικά υψηλή εγκυρότητα και ενδέχεται να ενδιαφέρουν οργανισμούς που επιθυμούν να βελτιώσουν τη διαδικασία που ακολουθείται από πλευράς τους, για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού που θα τους στελεχώσει.

### **3.2 ΟΙ ΔΟΜΗΜΕΝΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ**

Για να περιγράψουμε τις δομημένες συνεντεύξεις, ίσως είναι περισσότερο υποβοηθητική η κατανόηση των μη δομημένων συνεντεύξεων, που αναφέρθηκαν ως μέρος της παραδοσιακής προσέγγισης επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Οι αδόμητες συνεντεύξεις δεν έχουν μια καθορισμένη μορφή ή ένα συγκεκριμένο και εκ των προτέρων καθορισμένο αριθμό ερωτήσεων που πρέπει να απαντηθούν, ούτε μια σταθερή διαδικασία για την βαθμολόγηση και τελική αξιολόγηση των απαντήσεων (Guest et al., 2003).

Ο Guest (2011) ισχυρίζεται ότι μόνο μια γενική αξιολόγηση δίνεται σε κάθε υποψήφιο βάσει των υποκειμενικών κρίσεων και εντυπώσεων των ερωτώντων, οι οποίες διαπιστώθηκαν από μια μετα-ανάλυση 85 ετών έρευνας στην ψυχολογία του προσωπικού.

Οι Wright και Boswell (2002) δηλώνουν ότι ο ερωτών και ο ερωτώμενος, έρχονται στη συνάντησή τους με προσδοκίες, προθέσεις και ανάγκες που έχουν κάποιο αντίκτυπο στην επακόλουθη αλληλεπίδραση και την μεταξύ τους ανταλλαγή πληροφοριών. Αυτό ταιριάζει και με τη θεωρία ανταλλαγής. Οι Wright και Boswell (2002) επισημαίνουν ότι οι αδόμητες συνεντεύξεις έχουν επικριθεί επειδή είναι αναξιόπιστες και ευάλωτες στην προκατάληψη. Περιγράφουν τη διαδικασία ως άτυπη συζήτηση μεταξύ ενός συνεντευξιαζόμενου και ενός υπαλλήλου και της αποδίδουν χαμηλή προβλεπτική ισχύ.

Οι δομημένες συνεντεύξεις, διαφέρουν από τις μη δομημένες, από πολλές απόψεις. Οι ερωτήσεις είναι δομημένες, μερικές φορές ολοκληρωμένες, και οι κρίσεις των συνεντευκτών συχνά διαρθρώνονται από κλίμακες αξιολόγησης ή πίνακες ελέγχου. Πριν από τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης, γίνεται συνήθως μια λεπτομερής ανάλυση της θέσης εργασίας για να διασφαλιστεί ότι οι ερωτήσεις σχετίζονται με τις απαιτήσεις και αρμοδιότητες της κενής θέσης εργασίας (Laursen & Foss, 2003).

Για να διορθωθούν οι ατέλειες των αδόμητων συνεντεύξεων, ο Colbert (2004) προτείνει να διασφαλιστεί ότι οι ερωτήσεις θα είναι συνεπείς μεταξύ των συνεντευκτών και των ερωτηθέντων και ότι θα χρησιμοποιείται συνεπές σύνολο κριτηρίων για την αξιολόγηση των απαντήσεων των ερωτηθέντων. Οι δομημένες συνεντεύξεις έχει διαπιστωθεί ότι έχουν διπλάσια εγκυρότητα σε σύγκριση με τις μη δομημένες συνεντεύξεις, καθώς με βάση την ανάλυση εργασίας απέδωσαν υψηλή πρόβλεψη ισχύος 0,87. Προκειμένου ένας εργοδότης, να καταστήσει θέση να πραγματοποιήσει τις συνεντεύξεις σωστά και να αποφύγει τη μεροληψία, είναι σημαντικό να διακατέχεται από κατάλληλη και απαιτούμενη εκπαίδευση και να μην προβαίνει σε απλή επιλογή των υποψηφίων με τους οποίους ο ίδιος έχει καλύτερη σχέση (Colbert, 2004).

Οι συνεντεύξεις είναι ένας πολύ καλός τρόπος για τον εργοδότη και τον υποψήφιο να ανταλλάξουν τις πεποιθήσεις και τους στόχους τους, καθώς αυτή είναι μια από τις μεθόδους επιλογής όπου η επικοινωνία αποτελεί και το κομβικό σημείο επαφής τους. Κάτι αντίστοιχο, επί παραδείγματι, δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο ενός διεξαγομένου τεστ προσωπικότητας. Επομένως, από την άποψη του μοντέλου ανταλλαγής, οι συνεντεύξεις είναι μια τέλεια μέθοδος επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, διότι δίνει στον υποψήφιο την ευκαιρία να αξιολογήσει και ο ίδιος τον εργοδότη του (Colbert, 2004).

Για το λόγο αυτό, οι ερωτώντες, πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι αξιολογούνται επίσης και, κατά συνέπεια, πρέπει να δώσουν στους υποψήφιους εργαζόμενους μια επαγγελματική και αν μη τι άλλο θετική εντύπωση. Ουσιαστικά, μέσω της διαδικασίας των συνεντεύξεων, η αναγκαιότητα επίδειξης μίας αισθητικής και επαγγελματικής εικόνας δεν είναι μονομερής, αλλά αμφίδρομη.

### 3.3 ΤΕΣΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΓΝΩΣΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Τα τεστ προσωπικότητας μετρούν τις προσωπικές προτιμήσεις συμπεριφοράς ή εναλλακτικά, το πώς επιθυμούν να εργαστούν οι εργαζόμενοι. Δεν μετρούν τις ικανότητές τους, αλλά μάλλον το πώς αντιλαμβάνονται οι ίδιοι τον εαυτό τους, και το πώς σχετίζονται με τους άλλους, πώς χειρίζονται προβλήματα και πώς αντιμετωπίζουν τα συναισθήματά τους (Chen & Huang, 2009).

Σύμφωνα με τους Chen και Huang (2009) τα τεστ προσωπικότητας έχουν μια προβλεπτική ισχύ 0,4 με μέγιστο το 1. Ωστόσο, οι εξετάσεις προσωπικότητας, που βασίζονται στην ανάλυση της εργασίας με συγκεκριμένα κριτήρια, πρέπει να αποδείξουν ότι έχουν καλύτερη προβλεψιμότητα από ό,τι οι λοιπές γενικότερες. Εάν οι προγνωστικές μεταβλητές και οι μεταβλητές κριτηρίων συνδυάζονται προσεκτικά, μπορεί να αυξηθεί σημαντικά η εγκυρότητα του τεστ προσωπικότητας (Colbert, 2004).

Αν και οι εξετάσεις προσωπικότητας έχουν αξιοπρεπή συσχετισμό πρόβλεψης και εγκυρότητας, δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως μόνη βάση για τη λήψη αποφάσεων για οποιαδήποτε επιλογή προσωπικού από την πλευρά των σύγχρονων επιχειρηματικών οντοτήτων (Colbert, 2004).

Ωστόσο, από την προοπτική του μοντέλου κοινωνικής διαδικασίας, οι περισσότεροι ερευνητές και μελετητές, πιστεύουν ότι πρέπει να αποφεύγονται ευαίσθητα, προσωπικά ερωτήματα που δεν σχετίζονται άμεσα με τη δουλειά, και ο λόγος έγκειται στο γεγονός ότι ο ερωτών στην ουσία δεν επιθυμεί να προκαλέσει αρνητικά συναισθήματα από οποιαδήποτε διαδικασία επιλογής, προς τον κάθε υποψήφιο εργαζόμενο της επιχείρησής του, διαφορετικά η αντίληψη του υποψηφίου για την εταιρεία ενδέχεται να επηρεαστεί.

Τα γνωστικά τεστ, έχουν σχεδιαστεί για να μετρήσουν την ικανότητα των ατόμων να επεξεργάζονται τις πληροφορίες και να τις χρησιμοποιούν για να συμπεριφέρονται αποτελεσματικά. Υπάρχουν τρεις συχνά χρησιμοποιούμενες μορφές γνωστικών εξετάσεων που είναι η αριθμητική συλλογιστική, η λεκτική συλλογιστική και η



αφηρημένη συλλογιστική. Όπως περιγράφεται στη μετα-ανάλυση των Chen & Huang(2009), οι γνωστικές εξετάσεις αποτελούν τους καλύτερους προγνωστικούς δείκτες της μελλοντικής απόδοσης της εργασίας.

Με μια υψηλή προβλεπτική εγκυρότητα για θέσεις εργασίας, της τάξεως του 0,58, οι γνωστικές εξετάσεις δεν είναι μόνο πολύ ακριβείς, είναι επίσης πολύ αποδοτικές από πλευράς κόστους και είναι εύκολο να αξιολογηθούν σε μεγαλύτερα προγράμματα προσλήψεων, ειδικά σε θέματα ηλεκτρονικής και διαδικτυακής πρόσληψης, όπως αναφέρεται από τους Wiegmann & Shappell (2017). Σε συνδυασμό με τις δομημένες συνεντεύξεις, οι γνωστικές εξετάσεις έχουν συσχετισμό της τάξεως του 0,63 (Chen & Huang, 2009).

### **3.4 ΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Τα τεστ και οι αξιολογήσεις δείγματος εργασίας έχουν σχεδιαστεί για να προσομοιώνουν στενά τα πραγματικά καθήκοντα εργασίας με τα οποία θα ασχολείτο ο υποψήφιος με την εργασία (Wiegmann & Shappell, 2017).

Ανάλογα με το πόσο στενά σχετίζεται ο υποψήφιος με την εργασία για την οποία προσλαμβάνεται, αυτές οι δοκιμές προσομοίωσης έχουν υψηλή εγκυρότητα, γεγονός που σημαίνει ότι μετρούν ακριβώς αυτό για το οποίο σχεδιάστηκαν. Έχουν επίσης υψηλή εγκυρότητα ως προς την προβλεψιμότητα.

Σύμφωνα με τους Shen & Benson (2016), η δειγματοληψία εργασίας έχει μια προβλεπτική ισχύ της τάξεως του 0,5, οπότε προβλέπει σωστά τις μελλοντικές επιδόσεις στη δουλειά για το 50% του εργασιακού χρόνου. Ωστόσο, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η ισχύς της αντίθεσης ορισμένων παραμέτρων, όπως είναι επί παραδείγματι οι δοκιμές δειγμάτων που μπορεί να δοκιμάσουν αρκετά χαρακτηριστικά, αλλά ο ακριβής προσδιορισμός του ποια είναι αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να είναι εξαιρετικά δύσκολος (Chen & Huang, 2009).

Σύμφωνα με τους Wiegmann & Shappell (2017), τα δείγματα εργασίας είναι μια πολύ καλύτερη μέθοδος επιλογής από ό, τι για παράδειγμα οι συνεντεύξεις, δεδομένου ότι

οι υποψήφιοι μπορούν εύκολα να υπερβάλλουν τις ικανότητές τους ή να προσπαθήσουν να κρύψουν τις ελλείψεις τους όταν βρίσκονται σε μια κατάσταση συνέντευξης, ενώ κατά τη διάρκεια μιας δοκιμασίας δείγματος εργασίας δεν μπορούν. Ένα άλλο πλεονέκτημα των δειγμάτων εργασίας είναι ότι οι απλούστερες μορφές τους είναι σχετικά εύκολο να οργανωθούν, όπως είναι επί παραδείγματι οι δοκιμές δακτυλογράφησης για θέσεις εργασίας που προορίζονται για γραμματειακή υποστήριξη ή παρουσιάσεις και αναφορές για θέσεις εργασίας διευθυντικών στελεχών. Μια πιο εξελιγμένη δοκιμασία δείγματος εργασίας είναι η άσκηση μέσα στο δίσκο, που συνήθως χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των διευθυντικών θέσεων όπου οι υποψήφιοι λαμβάνουν ένα δίσκο με επιστολές για απαντήσεις, αναφορές για ανάλυση και άλλα. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα μειονεκτήματα, τα οποία χαρακτηρίζουν την συγκεκριμένη μέθοδο επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για μία μέθοδο η οποία μπορεί να είναι δαπανηρή, από διαχειριστικής απόψεις, ενώ παράλληλα συνηθίζει να εξετάζει μόνο εργασίες που πρέπει να γίνουν σε σύντομο χρονικό διάστημα και ως εκ τούτου δεν προβλέπει την απόδοση ενός υποψηφίου εργαζομένου σε καθήκοντα που διαρκούν περισσότερο, ενώ συνήθως δοκιμάζει καθήκοντα που είναι σχετικά απλά (Shen & Benson, 2016).

Ένα άλλο ζήτημα, μπορεί να είναι η αντικειμενικότητα, καθώς τα καθήκοντα αυτά κρίνονται από τους αξιολογητές και ως εκ τούτου, παρεμβάλλεται έντονα, ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος συνεπάγεται αύξηση των επιπέδων υποκειμενικότητας. Εάν δεν έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα, οι αξιολογητές ενδέχεται να χάσουν την αντικειμενικότητά τους και να κρίνουν διαφορετικούς υποψηφίους σε διαφορετική βάση (Chen & Huang, 2009).

### **3.5 ΚΕΝΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Ένα κέντρο αξιολόγησης, είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται από οργανισμούς για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, η οποία περιλαμβάνει υποψηφίους που εκτελούν διάφορα καθήκοντα. Τα εν λόγω καθήκοντα μπορεί να περιλαμβάνουν

δείγματα εργασίας, ρόλους, παρουσιάσεις, ομαδικές συζητήσεις, τεστ προσωπικότητας και άλλα (Shen & Benson, 2016).

Αυτά τα καθήκοντα πρέπει να αντικατοπτρίζουν την εργασία που υποβάλλουν οι υποψήφιοι και πρέπει να συνδέονται με την περιγραφή των απαιτήσεων και των αρμοδιοτήτων που αντικατοπτρίζουν την κάθε θέση εργασίας, αλλά και τις προδιαγραφές των προσώπων που επιδιώκεται να τις στελεχώσουν. Σε ένα κέντρο αξιολόγησης, οι υποψήφιοι έχουν την ευκαιρία να παρουσιάσουν διαφορετικές πτυχές του εαυτού τους και μια μεγαλύτερη ποικιλία ικανοτήτων από ό, τι θα μπορούσαν να κάνουν με μια απλή μέθοδο επιλογής, όπως επί παραδείγματι σε μια συνέντευξη (Wiegmann & Shappell, 2017).

Η προβλεπτική εγκυρότητα των κέντρων αξιολόγησης είναι αρκετά υψηλή σε σύγκριση με άλλες μεθόδους επιλογής. Ωστόσο, το ζήτημα της αξιοπιστίας μπορεί να αυξηθεί. Για παράδειγμα, ένας υποψήφιος μπορεί να κριθεί διαφορετικά βάσει του ποιος είναι ο αξιολογητής. Ένας αξιολογητής, μπορεί να είναι πιο επιεικής ή αυστηρότερος από κάποιον άλλον. Επίσης, οι αξιολογητές μπορεί να είναι ασυνεπείς στην αξιολόγησή τους από τον έναν υποψήφιο στον άλλο, επομένως μπορεί να υπάρχει στο σημείο αυτό ένα σοβαρό ζήτημα αντικειμενικότητας (Chen & Huang, 2009).

Οι ίδιοι οι υποψήφιοι, έχουν αναφέρει ότι θεωρούν τη συγκεκριμένη μέθοδο επιλογής, περισσότερο δίκαιη, σε σύγκριση με λοιπές μεθόδους επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Ο λόγος έγκειται στο ότι, οι ίδιοι θεωρούν πως τους δίνονται περισσότερες πιθανότητες να επιδείξουν το επίπεδο απόδοσής τους, σε σύγκριση με τις αντίστοιχες πιθανότητες που τους δίνονται, όταν παίρνουν απλά από το στάδιο μίας συνέντευξης (Wiegmann & Shappell, 2017).

Αυτή η πτυχή, από την άποψη της Κοινωνικής Διαδικασίας, είναι πολύ θετική, καθώς η θετική άποψη των υποψηφίων για τη διαδικασία επιλογής μέσα από την οποία διέρχονται, οδηγεί ακόμα και σε θετικές απόψεις ακόμα και για την ίδια εταιρεία. Υπάρχουν, ωστόσο, κάποιες αρνητικές πτυχές των κέντρων αξιολόγησης όπως ότι απαιτούν πολύ χρόνο, προσπάθεια, κόστος και μεγάλη προετοιμασία (Shen & Benson, 2016).

Πιθανότατα λόγω του υψηλού κόστους, τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται κυρίως από μεγάλους οργανισμούς και για την πρόσληψη σε σημαντικές θέσεις εργασίας, όπως επί παραδείγματι σε θέσεις διευθυντικών στελεχών. Τέλος, μόλις ολοκληρωθεί η διαδικασία επιλογής και προσληφθεί το άτομο ή οι άνθρωποι που επιλέχθηκαν, οι έννοιες της διατήρησης των εργαζομένων καθίστανται σημαντικές προς επιπρόσθετη μελέτη, ώστε να γίνει κατανοητό το πώς θα διατηρηθούν αυτοί οι κρίσιμοι πόροι για την επιχείρηση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΛΟΙΠΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **4.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Κάθε εργαζόμενος σε έναν οργανισμό υπόκειται σε διαδικασία αξιολόγησης σε τακτά χρονικά διαστήματα. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την εκάστοτε αξιολόγηση ποικίλουν από τον βαθμό παραγωγικότητας, την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την προσαρμογή του εργαζομένου στο περιβάλλον εργασίας. Η αξιολόγηση είναι μία πρώτης τάξεως μέτρηση της συμμετοχής του ατόμου στην επίτευξη των σκοπών του οργανισμού. Ακολούθως, η αξιολόγηση των εργαζομένων αναδεικνύει τα σημαντικά σημεία και χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας εργαζόμενος ώστε να ανταποκριθεί στη θέση εργασίας του, και επομένως χρησιμοποιείται στην επιλογή προσωπικού.

### **4.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ**

Γενικότερα υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι αξιολόγησης της απόδοσης και πολύ συχνά βασίζονται σε παραδοσιακές μεθόδους. Σύμφωνα με την μέθοδο της συγκρίσεως, οι εργαζόμενοι του οργανισμού συγκρίνονται μεταξύ τους. Οι επιμέρους κατηγορίες της μεθόδου αυτής είναι οι κάτωθι:

#### **1/ Μέθοδος Κατάταξης**

Στη συγκεκριμένη μέθοδο, υπάρχει ένας αξιολογητής ή προϊστάμενος που δίνει ένα συνολικό βαθμό για την αποτελεσματικότητα του εργαζομένου. Ακολούθως, οι

εργαζόμενοι κατατάσσονται με βάση το κριτήριο που επιλέχθηκε για την αξιολόγηση τους. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) η μέθοδος αυτή είναι καταλληλότερη για επιχειρήσεις με μικρό αριθμό εργαζομένων, αλλά μειονεκτεί στη σύγκριση μεταξύ εργαζομένων, που ασχολούνται με διαφορετικό αντικείμενο.

## **2/ Μέθοδος Εναλλακτικής Κατάταξης**

Η μέθοδος αυτή, αποτελεί παραλλαγή της μεθόδου της απλής κατάταξης. Ο κάθε προϊστάμενος/ αξιολογητής καταγράφει σε μία λίστα τους εργαζόμενους που προτίθεται να ελέγξει. Στην συνέχεια, επιλέγει συνεχώς τον πιο καλό και τον χειρότερο εργαζόμενο. Στο τέλος της διαδικασίας έχουμε το σχηματισμό δύο λιστών, μίας με τους χειρότερους υπαλλήλους και μίας με τους καλύτερους.

## **4.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

Η μέθοδος αυτή, προσδιορίζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων με βάση το αντικείμενο της εργασίας τους. Η αξιολόγηση αυτή θα πρέπει να είναι σε συμφωνία με τις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης και με τον τρόπο αυτό, να καταλήγει στην βαθμολόγηση του εργαζόμενου. Η εν λόγω μέθοδος χαρακτηρίζεται ως χρονοβόρα και ακριβή. Η εφαρμογή της εν λόγω μεθόδου χρειάζεται χρήματα και χρόνο ενώ η διαδικασία που ακολουθείται είναι η ακόλουθη (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

1. Συγκεκριμένος αριθμός εργαζομένων καθορίζει τα σημαντικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν την απόδοση του εργαζόμενου σε μία θέση εργασίας.
2. Μία άλλη ομάδα εργαζομένων παραθέτει το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών που μπορεί να προκύψουν σε μία θέση εργασίας.
3. Άλλη ομάδα αντιστοιχεί το κάθε κρίσιμο περιστατικό που όρισε η δεύτερη ομάδα σε κάθε μία κατηγορία απόδοσης που όρισε η πρώτη ομάδα.

4. Μία τελευταία ομάδα αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά τα οποία δεν συμπεριλήφθηκαν σε κατηγορίες και τα τοποθετεί σε μία διαφορετική κλίμακα.

Οι κλίμακες που έχουν δημιουργηθεί δοκιμάζονται εντός της επιχείρησης. Η συμπεριφορά του υπαλλήλου προς αξιολόγηση, μετράται από την προσδοκώμενη αλλά και την παρατηρούμενη πλευρά της. Η αξιολόγηση των προσδοκώμενων συμπεριφορών αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς, που αντιστοιχούν σε καλή, μέτρια και κακή απόδοση και αφορούν στο ίδιο κριτήριο.

Τέλος, με βάση τα αποτελέσματα των εργαζομένων, αυτοί κατατάσσονται σε κλίμακες και από εκεί προκύπτουν συμπεράσματα σχετικά με τις αδυναμίες και τα δυνατά σημεία τους, καθώς και σε ποια θέση εργασίας θα μπορούσαν να τοποθετηθούν ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα.

#### **4.4 ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ**

Αφορούν καταλόγους συμπεριφορών, επιθυμητών και μη επιθυμητών, στις οποίες μπορεί ένας εργαζόμενος να προβεί κατά τη διάρκεια μίας συγκεκριμένης εργασίας. Η συμπεριφορά του εργαζόμενου κρίνεται με βάση αυτούς του καταλόγους, οι οποίοι προσφέρουν σε βάθος αξιολόγηση πολλών παραγόντων και όχι μια απλά επιφανειακή αξιολόγηση (Κάντας, 2009).

Στο τέλος της διαδικασίας, ο προϊστάμενος βγάζει το πόρισμά του βαθμολογώντας την συμπεριφορά του εργαζόμενου. Οι αδυναμίες της εν λόγω μεθόδου, είναι ο χρόνος που απαιτείται για την κατασκευή της λίστας, καθώς διαφορετικές θέσεις αναπτύσσουν διαφορετικές συμπεριφορές, αλλά και ο χρόνος διενέργειας της αξιολόγησης χαρακτηρίζεται ως σχετικά μεγάλος.

## **4.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΒΑΣΙΣΜΕΝΟΙ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

Πρόκειται για μεθόδους που τροφοδοτούν τον οργανισμό με πληροφορίες σε τακτά χρονικά διαστήματα, αναφορικά με την απόδοση του αξιολογούμενου ατόμου, χωρίς μεγάλες διαδικασίες και αξιολογήσεις.

Υποκατηγορίες αυτών των μεθόδων είναι οι κάτωθι:

1/ Άμεση μέτρηση της παραγωγικότητας

2/ Άμεση μέτρηση των αποχωρήσεων

## **4.6 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ**

Η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων στη μέθοδο αυτή, γίνεται με την κάλυψη στόχων που έχουν τεθεί από κοινού μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους. Βασικός παράγοντας επιτυχίας της εν λόγω μεθόδου, είναι η σαφής καταγραφή των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων.

## **4.7 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού επιτρέπει στους εργοδότες και τους εργαζομένους να καθορίζουν, να μεταφέρουν, και να επανεξετάζουν τις προσδοκίες, τους στόχους, και την πρόοδο στην επίτευξη των στόχων (Bacal, 2004).

Σκοπός της εν λόγω αξιολόγησης, είναι να βελτιώσει τον τρόπο που οι υπάλληλοι ενός οργανισμού συνεισφέρουν στους στόχους του εν λόγω οργανισμού. Ακόμα, η αξιολόγηση προορίζεται στην στήριξη, στη βελτίωση και τη βοήθεια ενός υπαλλήλου ώστε να ξεπεραστούν τα εμπόδια που οδηγούν στη μέγιστη απόδοση. Η αξιολόγηση



θα πρέπει να παρέχει ανατροφοδότηση, να καθοδηγεί και να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να εστιάσουν τις επιδόσεις τους απέναντι στις οργανωτικές προτεραιότητες και τους στόχους (Lawler, 1994).

Παρά ταύτα, οι εργαζόμενοι είναι συχνά πολύ δυσαρεστημένοι με τη διαδικασία αξιολόγησης των επιδόσεων τους αλλά και με την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν (Elicker et al., 2006).

Τα σχόλια των προϊσταμένων τους, συχνά αποτυγχάνουν να αλλάξουν τον τρόπο που οι άνθρωποι εργάζονται, ενώ παράλληλα δεν οδηγούν στη βελτίωση των επιδόσεων, δεν παρέχουν κίνητρα και δεν οδηγούν στην προσωπική τους ανάπτυξη (Keeping & Levy 2000).

Σε έρευνα που διεξήχθη ανάμεσα σε 50.000 ερωτηθέντες εταιρίας συμβούλων, βρέθηκε πως μόνο το 13% των υπαλλήλων και των διευθυντών θεωρούν πως τα συστήματα διαχείρισης των επιδόσεών τους τούς ήταν χρήσιμα (Posthuma & Campion 2008).

Σήμερα, η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης θεωρείται όλο και περισσότερο ως ένα βασικό μέρος της στρατηγικής προσέγγισης για τη διαχείριση, παρέχοντας ένα εργαλείο για να διευκολύνει τη διασύνδεση μεταξύ των ικανοτήτων και των συμπεριφορών των εργαζομένων και των στόχων ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Keeping & Levy (2000), σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το πόσο δίκαιη θεωρείται η διαδικασία αξιολόγησης από τους εργαζομένους, καθώς αν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι με την διαδικασία αξιολόγησης, δύσκολα θα εφαρμόσουν τα αποτελέσματά της. Αντιθέτως, οι πιο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι με την αξιολογική διαδικασία, είναι και πιο πιθανό να συμφωνούν με τα αποτελέσματα και ευρήματα αυτής και να την αντιμετωπίζουν ως χρήσιμο εργαλείο για τη βελτίωση των επιδόσεών τους. Ένας αριθμός παραγόντων, που σχετίζονται με τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από τη διαδικασία της αξιολόγησης, έχει γίνει αντικείμενο μελέτης μεταξύ των ερευνητών (Williams, 1998).

Η παροχή περισσότερης θετικής ανάδρασης από την αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων, θεωρείται ως ένας τρόπος για να βελτιωθεί η διαδικασία αξιολόγησης. Όταν η ανάδραση είναι θετική και οι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερες

βαθμολογίες από ό, τι αναμένεται, είναι πιο πιθανό να αντιδράσουν θετικά σε μια αναθεώρηση (Blakely 1993).

Πέρα από το αποτέλεσμα αξιολόγησης, έχει διαπιστωθεί πως οι αντιδράσεις προς την διαδικασία αξιολόγησης, επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από τις αντιλήψεις περί δίκαιας μεταχείρισης από τον προϊστάμενο (Cawley et al., 1998).

Άλλοι ερευνητές έχουν αναγνωρίσει τη σημασία της σχέσης μεταξύ του επιβλέποντος και του εργαζομένου, γεγονός που υποδηλώνει ότι η πιο καλή σχέση προϊσταμένου / εργαζομένου είναι πιο πιθανό να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων και σε συμφωνία με την αξιολογική διαδικασία (Elicker et al., 2006).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 5.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Ως παρακίνηση νοείται η διαδικασία που ενεργοποιεί και δραστηριοποιεί το σύνολο των ικανοτήτων των εργαζόμενων ενός οργανισμού και κατευθύνει την συμπεριφορά τους προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Berelson & Steiner, 1964).

Στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον, όπου γίνονται διαρκείς αλλαγές και ανακατατάξεις με σκοπό τον περιορισμό του κόστους, όπου η έλλειψη πόρων είναι εμφανής και η δυσaréσκεια του προσωπικού γίνεται όλο και πιο έντονη, καθίσταται όλο και πιο σημαντική η ανάγκη της παρακίνησης του εργατικού δυναμικού, ως η μόνη λύση για την ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης, την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται και την αύξηση της αποδοτικότητάς του (Goje & Prada, 2014). Οι Weisman και Nathanson (1985) διαπίστωσαν ότι υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης του προσωπικού και των πελατών μιας εταιρείας και ότι το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης του απασχολούμενου προσωπικού είναι καθοριστικός παράγοντας για το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης του πελατειακού κύκλου.

Επίσης, η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με το ενδιαφέρον των εργαζομένων για τον οργανισμό, οι οποίοι δεσμεύονται και ταυτίζονται με τον ίδιο και τους στόχους του, ενώ αντιθέτως, σχετίζεται αρνητικά με τη συμμετοχή τους σε διάφορες συνδικαλιστικές οργανώσεις και θετικά με την απόδοσή τους εν ώρα εργασίας (Kreitner & Kinicki, 1989).

## 5.2 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΝΔΥΑΖΟΜΕΝΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Η έρευνα των Ayub & Rafif (2011) συμπέρανε πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης των εργαζομένων. Γενικότερα, πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Για παράδειγμα, οι Schultz & Schultz (1998, στο Ayub & Rafif, 2011) συμπέραναν πως η ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνει τα θετικά και τα αρνητικά συναισθήματα σχετικά με την εργασία τους και πως η παροχή κινήτρων διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο.

Συγκεκριμένα στον κλάδο των οικονομικών, έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι Singh & Kaur (2009) και οι Dusterhoff et al. (2014), συμπέραναν πως η ικανοποίηση των υπαλλήλων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τους παράγοντες της επίβλεψης, της συνεργασίας με τους συναδέλφους, το μισθό και τις άλλες παροχές.

Ο Allam (2007), σε έρευνα με τη συμμετοχή 300 τραπεζικών μάνατζερ και διευθυντών, κατέληξε πως η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δέσμευση των μάνατζερ και των διευθυντών επηρεάζεται κυρίως από τις προσωπικές κατακτήσεις τους.

Επιπλέον, οι Mallik & Mallik (1998) συμπέραναν πως οι τραπεζικοί μάνατζερ, συμμετείχαν περισσότερο στη δουλειά τους από ότι οι διευθυντές και το περιφερειακό προσωπικό, αλλά ότι βιώνουν χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία τους.

Επιπλέον, η έρευνα του Shaw et al. (2000) συμπέρανε πως η εργασιακή ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων σχετίζεται αρνητικά και σε μεγάλο βαθμό με τη δυσαρέσκεια από το εργασιακό τους περιβάλλον. Επιπλέον, οι Sowmya & Panchanatham (2011) διαπίστωσαν πως ο μισθός και η πιθανότητα προαγωγής είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων, στον τραπεζικό κλάδο της Ινδίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

### 6.1 Η ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Η αντιληπτή συναισθηματική νοημοσύνη, ορίζεται ως η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματά του, να τα διακρίνει μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγήσει τις σκέψεις και τις ενέργειές του (Kidwell et al., 2008).

Ως αποτέλεσμα, η κλίμακα αυτή βασίζεται στην αυτοπεποίθηση των ατόμων για την αντιληπτή συναισθηματική νοημοσύνη τους και την αντιμετωπίζει ως μια ενεργή διαδικασία. Για τη μέτρηση της αντιληπτής συναισθηματικής νοημοσύνης, έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς αρκετοί διαφορετικοί τρόποι. Η κλίμακα meta-mood trait (TMMS) χρησιμοποιήθηκε για να εξετάσει το πώς τα άτομα αντιλαμβάνονται τις συναισθηματικές δυνατότητες που διαθέτουν και συν τοις άλλοις, εξετάζει τις ικανότητες των εξεταζόμενων να αντιλαμβάνονται συναισθήματά τους (Kidwell et al., 2011).

Ένας άλλος τύπος κλίμακας συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ-i), αξιολογεί διαστάσεις όπως είναι επί παραδείγματι ο τρόπος με τον οποίο οι αντιλήψεις των καταναλωτών για τα συναισθηματικά τους επηρεάζουν τις κοινωνικές τους σχέσεις, καθώς και πώς οι αντιλήψεις επηρεάζονται από εξωτερικές επιρροές όπως οι προϋπάρχουσες κοινωνικές δεξιότητες και η αυτοεκτίμηση (Kidwell et al., 2008).

Υπάρχει επίσης, το ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης που χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα, το οποίο περιλαμβάνει δείκτες που λαμβάνουν υπόψη τις εξωτερικές επιρροές στις αντιλήψεις των ατόμων για τα συναισθήματά τους (Petrides & Furnham, 2003).

Ωστόσο, η κλίμακα TMMS, αν και όχι τόσο ολοκληρωμένη, επιτρέπει μια πιο άμεση και εστιασμένη μέτρηση των αντιλήψεων των αξιολογούμενων και εξεταζόμενων ατόμων για τη συναισθηματική τους νοημοσύνη (Kidwell et al., 2008).

## **6.2 ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΠΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

Η αντιληπτή συναισθηματική νοημοσύνη, χρησιμοποιείται παραδοσιακά στις μελέτες που σχετίζονται με την υγεία, ως μέτρηση της ψυχολογικής ευημερίας και του τρόπου με τον οποίο οι εξεταζόμενοι αντιμετωπίζουν κατάλληλα την καθημερινή ζωή (Kidwell et al., 2011).

Για παράδειγμα, η έλλειψη αντιληπτής συναισθηματικής νοημοσύνης στα άτομα μπορεί να υποδηλώνει οξείες ψυχικές διαταραχές. Οι εξεταζόμενοι με μικρότερο βαθμό προσοχής προς το συναίσθημα, ήταν πιθανό να αναφέρουν συμπτώματα σωματικού στρες (Cavallo & Brienza, 2006).

Επιπλέον, τα άτομα που υποφέρουν από στέρηση ύπνου, ενδέχεται επίσης να βιώσουν μείωση των αντιλήψεων συναισθηματικής νοημοσύνης και δεξιοτήτων κριτικής σκέψης (Kidwell et al., 2008).

Η αντιληπτή συναισθηματική νοημοσύνη, έχει επίσης χρησιμοποιηθεί σε πολλές μελέτες ψυχολογίας, που εξετάζουν συγκεκριμένες ομάδες ατόμων. Για παράδειγμα, μια μελέτη από τους Kidwell et al. (2008) διερεύνησε πώς η αντιληπτή συναισθηματική νοημοσύνη θα μπορούσε να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι εξεταζόμενοι θεωρούν τους εαυτούς τους διαπραγματευτές.

Ο έλεγχος για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, καθώς και το επίπεδο των αντιλήψεων των ατόμων για την αποκατάσταση των συναισθημάτων τους, επηρεάζουν το πόσο αποτελεσματικοί θα ήταν οι εξεταζόμενοι σε περίπτωση διαπραγμάτευσης. Μια άλλη μελέτη των Extremera & Fernandez-Berrocal (2005) εξέτασε το πώς η αντιληπτή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση από τη ζωή. Οι συμμετέχοντες, που σημείωσαν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης εμφάνισαν και υψηλότερη ικανοποίηση από τη ζωή. Αυτή η κλίμακα, έχει χρησιμοποιηθεί για να μελετήσει τις δημιουργικές προσωπικότητες, βρίσκοντας ότι εκείνοι με υψηλή αντιληπτή συναισθηματική

νοημοσύνη είναι πιο πιθανό να έχουν δημιουργικές προσωπικότητες (Cavallo & Brienza, 2006).

Επίσης, η κλίμακα αντιληπτής συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει την προσοχή των ατόμων προς τα συναισθήματά τους, τη σαφήνεια ως προς την κατανόηση των συναισθηματικών τους σε διάφορες και διαφορετικές καταστάσεις και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την ικανότητά τους να επουλώνουν και να ρυθμίζουν τις συναισθηματικές τους συνήθειες. Πρόσφατες μελέτες στην ιατρική και την ψυχολογία, χρησιμοποίησαν την κλίμακα meta-mood των Salovey et al. (1995) για να διερευνήσουν την ικανοποίηση από την ζωή, την αυτοεκτίμηση, την αντιληπτή αυτο-αξιολόγηση και την υποκειμενική ευτυχία των ατόμων (Tsarenko & Strizhakova, 2013).

Εάν τα άτομα αντιλαμβάνονται τη δική τους συναισθηματική νοημοσύνη σε υψηλό βαθμό, τότε είναι περισσότερο διατεθειμένα να ρυθμίσουν ή να ενισχύσουν την τρέχουσα συναισθηματική τους κατάσταση. Όπως καταδεικνύεται, εκείνοι με υψηλή αντιληπτή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιθανό να ενεργούν με τάξη, οργάνωση και σύνεση, κατά τη δική τους αντιληπτή συναισθηματική κατάσταση (Kidwell et al., 2008).

Επιπλέον, ορισμένοι από αυτούς, αναφορικά με την καταναλωτική τους συμπεριφορά, είναι πιθανόν να έχουν εμπιστοσύνη στο Brand name κάποιων προϊόντων ή υπηρεσιών. Ως αποτέλεσμα, αν έχουν ισχυρή εμπιστοσύνη στα εμπορικά σήματα, μπορεί να είναι περισσότερο διατεθειμένοι να έχουν πρόσβαση σε ορισμένα προϊόντα ή εμπειρίες κατανάλωσης για να χειραγωγήσουν ή να ενισχύσουν την τρέχουσα συναισθηματική τους κατάσταση. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να εκτιμηθεί από την πλευρά των εταιρειών, εάν οι καταναλωτές που υπάγονται στην αγορά-στόχου τους, έχουν υψηλή αντιληπτή συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτοί οι καταναλωτές είναι πιθανό να επιδιώξουν μια ιδιαίτερη ικανοποίηση για να επουλώσουν ή να ρυθμίσουν ένα συγκεκριμένο συναίσθημα. Εάν οι καταναλωτές έχουν αφοσίωση στο Brand name ενός προϊόντος, θα είναι περισσότερο διατεθειμένοι να το αγοράσουν ως μέρος της επιδιωκόμενης ικανοποίησής τους. Όσοι έχουν χαμηλή αντιληπτή συναισθηματική νοημοσύνη, ίσως να μην είναι τόσο συντονισμένοι με τα συναισθήματά τους και επομένως να έχουν μια μικρή τάση για ενεργό διαχείριση της συναισθηματικής τους κατάστασης. Ως αποτέλεσμα, ίσως είναι

λιγότερο διατεθειμένοι να δοκιμάσουν εμπειρίες κατανάλωσης για να επουλώσουν ή να ρυθμίσουν ενεργά τη δική τους συναισθηματική κατάσταση (Cavallo & Brienza, 2006).

Ακόμη, η χαμηλή αντιληπτή συναισθηματική νοημοσύνη κάποιων ατόμων, μπορεί να οφείλεται εν μέρει στην στέρηση του ύπνου, η οποία μπορεί επίσης να προκαλέσει μείωση των δεξιοτήτων κριτικής σκέψης (Kidwell et al., 2008).

Σύμφωνα με τον Zillmann (1988), η θεωρία διαχείρισης της διάθεσης τοποθετεί τη συναισθηματική αποκατάσταση στο υποσυνείδητο του ατόμου. Επιπλέον, οι Bryant & Zillmann (1988) αποδεικνύουν ότι τα μέσα, όπως το τηλεοπτικό περιεχόμενο, μπορούν να επιλεγούν υποσυνείδητα για να ρυθμίσουν ή να επιδιορθώσουν συγκεκριμένες συναισθηματικές καταστάσεις. Η ψυχαγωγία μπορεί να επιτευχθεί ανάλογα με το αν το άτομο αναζητά κάποιο είδος διέγερσης ή απελευθέρωσης (Cavallo & Brienza, 2006).

Όπως επισημαίνεται από τους Tsarenko & Strizhakova (2013), πολλές έρευνες για τη διαχείριση της διάθεσης έχουν διεξαχθεί, χρησιμοποιώντας μεθοδολογίες που πλαισιώνουν τη διακριτική παρατήρηση της συμπεριφοράς και όχι την ενδοσκόπηση των χρηστών των μέσων ενημέρωσης. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι τα άτομα είναι διατεθειμένα να ερμηνεύουν διαφορετικά το περιεχόμενο των μέσων, ανάλογα με τις δικές τους αντιλήψεις, τα δικά τους ενδιαφέροντα και τη δική τους εξοικείωση με το συγκεκριμένο περιεχόμενο. Για παράδειγμα, είναι πιθανό να παρακολουθούν ένα θλιβερό ή καταθλιπτικό περιεχόμενο, και να αλλάζουν τη συμπεριφορά τους σύμφωνα με αυτό (Tsarenko & Strizhakova, 2013).



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Η ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΖΩΗΣ**

### **7.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Είναι γεγονός, πως μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας ασχολείται με τη σύγκρουση εργασίας-ζωής ή με την παρέμβαση της προσωπικής στην επαγγελματική ζωή και το αντίθετο, και επιδίδει, σαφώς, τη δέουσα προσοχή στις πηγές των εν λόγω συγκρούσεων και παρεμβολών. Χρησιμοποιώντας την έννοια της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, τίθενται διαφορετικά και δυνητικά πιο δύσκολα ζητήματα σχετικά με τον καθορισμό και τη δημιουργία των συνθηκών ισορροπίας και τη σχέση τους με την ψυχολογική ευημερία των ατόμων (Wuthnow, 1996).

Τα προβλήματα, που προκύπτουν στην ανάλυση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ξεκινούν αρχικά από την έννοια της ισορροπίας, προτού καν μπούμε στη διαδικασία μελέτης της εν λόγω ισορροπίας στην επαγγελματική και προσωπική ζωή των ανθρώπων, όπου εκεί οι συνθήκες γίνονται ακόμα πιο πολύπλοκες. Η εργασία αρχικά, μπορεί να οριστεί ως μία αμειβόμενη απασχόληση. Αλλά αυτό σύντομα θα αρχίσει να διαστρεβλώνεται και να διευρύνεται, όταν αρχίσουμε να λαμβάνουμε υπόψη μας, τις επιπλέον ώρες εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες δεν πληρώνονται από την πλευρά των εργοδοτών, όπως επίσης και τον χρόνο που απαιτείται για να μεταφερθεί ένας εργαζόμενος από και προς την εργασία του. Η κατάσταση γίνεται ακόμα περισσότερο πολύπλοκη, όταν εξετάζονται ακόμα πιο σύνθετα, ως προς τις συνθήκες απασχόλησης, επαγγέλματα, όπως επί παραδείγματι αυτό των αγροτών, των ξενοδόχων και των ελεύθερων επαγγελματιών και αυτοαπασχολούμενων, που εργάζονται από το σπίτι τους και όπου τα σύνορα μεταξύ σπιτιού και εργασίας καθίστανται πλέον πορώδη (Clark, 2000; Sparks et al., 1997).

Ένα σημαντικό τμήμα του ενδιαφέροντος για το εν λόγω θέμα, προκύπτει από την άποψη ότι το πεδίο για αυξημένη εργασία από το σπίτι, που διευκολύνεται και προωθείται σε μεγάλο βαθμό από την εξέλιξη της τεχνολογίας, βοήθησε στο να σβηστούν τα σύνορα μεταξύ της κατοικίας και της εργασίας. Τουλάχιστον, ο ορισμός της εργασίας στην ανάλυση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι προβληματικός (Clark, 2000; Sparks et al., 1997).

Το ίδιο, μπορεί να λεχθεί και για τη ζωή ή για τη μη εργασία. Ο όρος «ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής» είναι εκ των πραγμάτων άστοχος και χρησιμεύει απλώς ως μια βολική σύντομη περιγραφή του φαινομενικού, και πλέον περισσότερο θεωρητικού, διαχωρισμού της εργασίας και της υπόλοιπης ζωής. Μεγάλο μέρος των διενεργηθεισών ερευνών και μελετών, ασχολήθηκε με την εξάπλωση της εργασίας στην οικογενειακή ζωή. Ωστόσο, η οικογενειακή ζωή είναι μόνο μία πτυχή της καθημερινής ζωής των εργαζόμενων, η οποία υφίσταται εκτός εργασίας. Οι ψυχαναλυτές, συνηθίζουν να κάνουν διάκριση μεταξύ ελεύθερου οικογενειακού χρόνου και γενικότερου ελεύθερου χρόνου (Clark, 2000; Sparks et al., 1997).

## **7.2 ΤΑ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΖΩΗΣ**

Οι Zedeck & Mosier (1990) και πιο πρόσφατα ο O'Driscoll (1996), σημειώνουν ότι υπάρχουν συνήθως πέντε κύρια μοντέλα που χρησιμοποιούνται για να εξηγήσουν τη σχέση εργασίας και ζωής εκτός εργασίας.

Το μοντέλο της τμηματοποίησης, υποθέτει ότι η εργασία και η μη εργασία, δηλαδή η προσωπική ζωή, είναι δύο ξεχωριστοί τομείς της ζωής ενός ατόμου, που υπάρχουν επαρκώς διαχωρισμένοι και δεν επηρεάζουν ο ένας τον άλλον. Αυτό, φαίνεται να προσφέρεται ως θεωρητική δυνατότητα και όχι ως μοντέλο που διακατέχεται και συνοδεύεται από παράλληλη εμπειρική υποστήριξη (Zedeck & Mosier, 1990; Sekiguchi, 2004).

Αντίθετα, το μοντέλο εξάπλωσης υποθέτει ότι ο ένας κόσμος (αυτός της εργασίας) μπορεί να επηρεάσει τον άλλο (αυτόν της προσωπικής ζωής), είτε θετικά είτε αρνητικά. Στο σημείο αυτό όμως, σημειώνουμε ότι χρειαζόμαστε πιο λεπτομερείς προτάσεις σχετικά με τη φύση, τις αιτίες και τις συνέπειες της εξάπλωσης του ενός κόσμου στον άλλον.

Το τρίτο μοντέλο, είναι ένα μοντέλο αποζημίωσης, που προτείνει ότι η μία πραγματικότητα (πχ η επαγγελματική) που μπορεί να λείπει σε μια σφαίρα στο πλαίσιο της καθημερινότητας ενός ατόμου, από πλευράς απαιτήσεων ή ικανοποιήσεων, μπορεί να συμπληρωθεί στην άλλη (πχ την προσωπική ζωή), ή το αντίστροφο (Zedeck & Mosier, 1990; O'Driscoll, 1996; O'Driscoll&Cooper, 1996).

Το τέταρτο μοντέλο, είναι το λεγόμενο οργανικό μοντέλο στο οποίο οι δραστηριότητες σε μια σφαίρα της καθημερινότητας ενός ατόμου (την επαγγελματική ή την προσωπική) διευκολύνουν την επιτυχία του ίδιου ατόμου στην άλλη σφαίρα της καθημερινότητάς του (Zedeck & Mosier, 1990; O'Driscoll, 1996).

Το πέμπτο μοντέλο, είναι ένα μοντέλο σύγκρουσης, το οποίο προτείνει ότι εφόσον ένα άτομο βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα ζήτησης σε όλους τους τομείς της ζωής του, πρέπει να κάνει κάποιες δύσκολες επιλογές στο πλαίσιο των οποίων δε γίνεται να αποφύγει τις απορρέουσες και αναγκαίως επερχόμενες συγκρούσεις και ενδεχομένως κάποια σημαντική υπερφόρτωση στο καθημερινό του πρόγραμμα (Zedeck & Mosier, 1990; O'Driscoll, 1996).

### **7.3 ΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

Η Green (2001), μεταξύ άλλων, έδειξε ότι η εντατικοποίηση της εργασίας έχει φτάσει, τουλάχιστον στην περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου, σε ένα σημείο όπου μία εργάσιμη ημέρα είναι πολύ χαλαρή, χωρίς πίεση για τους εργαζόμενους. Τυπικά παραδείγματα αυτής της άποψης, περιλαμβάνουν τις θέσεις εργασίας των ατόμων που εργάζονται σε τηλεφωνικά κέντρα, όπου οι εισερχόμενες κλήσεις τοποθετούνται σε μια ουρά και λαμβάνονται όπου υπάρχει προκαθορισμένος χρόνος απόκρισης. Οι ετήσιες έρευνες CIPD, έχουν εντοπίσει ότι ένας από τους τομείς στους οποίους οι

εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο οργανισμός στον οποίο απασχολούνται, είναι λιγότερο πιθανό να τηρήσει τις υποσχέσεις του, είναι αυτός των απαιτήσεων για δύσκολο ωράριο απασχόλησης.

Έχει ήδη διαπιστωθεί, από τις έρευνες CIPD, ότι εκείνοι που αναφέρουν την υπόσταση ενός φιλικού κλίματος στον εργασιακό χώρο, αναφέρουν και καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ο Clark (2000), έχει διαχωρίσει την έννοια της «φιλικά προσκείμενης προς το οικογενειακό κλίμα» εταιρείας, για να διακρίνει τις πρακτικές που σχετίζονται με την χρονική ευελιξία, οι οποίες δίνουν στους εργαζόμενους κάποιον έλεγχο σχετικά με το πότε θα εργάζονται, σε συνδυασμό με μία επιχειρησιακή ευελιξία, η οποία συνεπάγεται αυτονομία στον έλεγχο της εργασίας, από την πλευρά του εργαζόμενου, η οποία επιτρέπει με τη σειρά της και ευελιξία στην τήρηση των κανόνων και παρεμφερή ζητήματα. Μέσα από την έρευνά του, η οποία επικεντρώνεται σε ένα ερευνητικό δείγμα Αμερικάνων εργαζομένων, διαπίστωσε ότι σε αντίθεση με τις προσδοκίες, η λειτουργική ευελιξία αλλά όχι η χρονική ευελιξία συνδέεται με την καλύτερη αναφορά ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Μάλιστα, η υπόσταση εποπτείας από την πλευρά του εργοδότη, δεν βελτίωσε την ισορροπία της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων.

Οι Perry-Smith & Blum (2000) διεξάγουν μία μελέτη σχετικά με τις «δέσμες» φιλικών προς την οικογένεια πρακτικών και τις εταιρικές επιδόσεις. Σύμφωνα με άλλες έρευνες, επικεντρωμένες στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, οι μεμονωμένες οικογενειακές πρακτικές δεν συνδέονται με ανώτερου επιπέδου αξιολογήσεις της εταιρικής απόδοσης, όπως γίνεται με τη θέσπιση ομαδικών και γενικών πρακτικών. Η ερμηνεία της παρουσίας μιας συνολικής ομάδας πρακτικών και κανόνων, είναι ότι έχουν ενσωματωθεί στην κουλτούρα της επιχείρησης και ως εκ τούτου θεωρούνται ισχυρές, ενώ οι απομονωμένες πρακτικές περιθωριοποιούνται. Αυτό, συνεπάγεται την άμεση συσχέτιση της κουλτούρας μίας επιχείρησης με την ανάλυση της κατανόησης της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής του ανθρώπινου δυναμικού, που απασχολείται σε αυτήν.

Εντούτοις, σε αυτό το πλαίσιο, ένα μέρος του έργου του Hochschild (1997) αποκαλύπτει ότι η χρήση προοδευτικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού για τη δημιουργία δεσμεύσεων για εργασία, μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την προσέλκυση και

αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρεία. Μια φιλόδοξη μελέτη, που πραγματοποιήθηκε από τους Kossek et al. (2001), με βάση μερικά από τα προηγούμενα έργα του Kossek, εξέτασε την επίδραση τόσο του εργασιακού όσο και του οικογενειακού κλίματος στις πτυχές της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και των σχετικών αποτελεσμάτων.

Σύμφωνα με τους Sturges et al. (2000), η σχέση μεταξύ επαγγελματικού και προσωπικού προσανατολισμού είναι ικανοποιητική στους αποφοίτους πανεπιστημιακών ή λοιπών ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αυτό, αποκαλύπτει ότι στο σημείο εισόδου ενός ατόμου στην αγορά εργασίας, τη στιγμή κατά την οποία δηλαδή, το άτομο βρίσκεται στην αρχή της οργανωτικής του σταδιοδρομίας, το ζήτημα της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής θεωρείται πολύ σημαντικό και τα άτομα είναι πρόθυμα να μην αφήσουν την προσωπική τους ζωή να απορροφηθεί από το πρότυπο εργασίας για μεγάλο χρονικό διάστημα. Καθώς προχωρούν οι επαγγελματικές σταδιοδρομίες τους, όμως, εργάζονται ολοένα και περισσότερες ώρες και ως εκ τούτου, καταλήγουν να είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι με το ζήτημα της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. Η ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **8.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Όπως και η έννοια των κινήτρων, έτσι και η δέσμευση είναι μια εξαιρετικά δύσκολη ιδέα αναφορικά με την εννοιολογική της αποσαφήνιση. Οι Meyer & Allen (1997) και Meyer & Herscovitch (2001), συνέταξαν μια λίστα ορισμών και ανέλυσαν τις ομοιότητες και τις διαφορές που προέκυπτan μεταξύ τους. Οι ομοιότητες, χρησίμευσαν ως βάση για τον ορισμό του τι θεωρούσαν ως την «βασική ουσία» ή την «κεντρική ιδέα» της έννοιας της δέσμευσης, κατά την οποία δηλαδή, η δέσμευση είναι μια δύναμη που συνδέει ένα άτομο με μια πορεία δράσης, η οποία καθίσταται συνυφασμένη και συσχετιζόμενη με έναν συγκεκριμένο στόχο. Οι διαφορές στους ορισμούς της δέσμευσης, τους οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι η δέσμευση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές (Meyer & Herscovitch, 2001).

Ίσως αυτή ήταν και η σημαντικότερη εξέλιξη στη θεωρία των δεσμεύσεων κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες, δηλαδή η αναγνώριση ότι η δέσμευση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, κάτι το οποίο υποστηρίχθηκε και από τους Becker & Billings (1993), Jaros et al. (1993), Meyer & Allen (1991) και O'Reilly & Chatman (1986) και ότι μπορεί να κατευθυνθεί προς διάφορους στόχους ή πηγές, κάτι το οποίο υποστηρίχθηκε από τους Becker et al. (1996), Cohen (2003) και Reichers (1985).

### **8.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Η σύγκριση των ορισμών των κινήτρων και της δέσμευσης, αποκαλύπτει μια προφανή ομοιότητα, η οποία έγκειται στο ότι αμφότεροι έχουν περιγραφτεί ως δυνάμεις ενεργοποίησης με επιπτώσεις στη συμπεριφορά.

Ωστόσο, ο Pinder (1998) περιέγραψε τα κίνητρα ως σύνολο ενεργειακών δυνάμεων και οι Meyer & Herscovitch (2001) καθόρισαν τη δέσμευση ως μια δύναμη που συνδέει ένα άτομο με μια συγκεκριμένη πορεία δράσης. Αυτό σημαίνει, ότι τα κίνητρα είναι μια ευρύτερη έννοια από τη δέσμευση και ότι η δέσμευση είναι μία δέσμη δυνάμεων ενεργοποίησης που συμβάλλει στην παρακινητική (εκ προθέσεως) συμπεριφορά ενός ατόμου. Ωστόσο, ο «δεσμευτικός» χαρακτήρας της δέσμευσης την καθιστά μάλλον μοναδική, μεταξύ άλλων δυνάμεων.

Πράγματι, εάν εξετάσουμε τη χρήση της στην καθημερινότητα και καθομιλουμένη, παρατηρούμε, ότι ο όρος δέσμευση γενικά προορίζεται για σημαντικές ενέργειες ή αποφάσεις, που έχουν σχετικά μακροπρόθεσμες συνέπειες, όπως είναι επί παραδείγματι η δέσμευση για γάμο, η δέσμευση για βελτίωση της παραγωγικότητας ή η δέσμευση για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αντίθετα, αναφέρουμε ότι ένα άτομο έχει κίνητρο να κάνει κάτι επιπλέον, και σε περιπτώσεις που έχουν σχετικά ασήμαντες και βραχυπρόθεσμες συνέπειες, όπως επί παραδείγματι κίνητρο για να κλείσει την τηλεόραση και για να κάνει κάποια συγκεκριμένη και παροδική δραστηριότητα.

Φυσικά, ακόμη και όταν εμπλέκεται η δέσμευση, τα κίνητρα μπορούν να φτάσουν και να διαρρεύσουν με την πάροδο του χρόνου, καθώς αυξάνεται η δέσμευση και μειώνεται η σημασία της. Για παράδειγμα, η δέσμευση για την απόκτηση ενός πανεπιστημιακού πτυχίου θα πρέπει να συμβάλλει σε γενικά υψηλά επίπεδα κινήτρων για μελέτη, αλλά η καθημερινή συμπεριφορά θα διαμορφωθεί και από άλλες πηγές κινήτρων, που εισβάλλουν και κάνουν τη μακροπρόθεσμη δέσμευση να φαίνεται, έστω και προσωρινά, λιγότερο σημαντική. Παρ' όλα αυτά, υποστηρίζουμε ότι η δέσμευση μπορεί να χρησιμεύσει ως μια ιδιαίτερα ισχυρή πηγή κινήτρων και μπορεί, σε πολλές περιπτώσεις, να οδηγήσει προς την επιμονή ενός ατόμου για μια συγκεκριμένη επιθυμητή πορεία δράσης, ακόμη και ενάντια σε αντίθετες δυνάμεις, που προκύπτουν στην καθημερινότητά του ως εμπόδια των επιθυμιών και στόχων του (Brickman, 1987; Scholl, 1991; Albrechtetal., 2015).

Επιπροσθέτως, τόσο η θεωρία κινήτρων όσο και η θεωρία δέσμευσης εξελίχθηκαν σε μια προσπάθεια του να κατανοηθεί, να προβλεφθεί και να επηρεαστεί η συμπεριφορά των εργαζομένων. Ωστόσο, οι θεωρητικοί των κινήτρων εκφράζουν γενικά, μεγαλύτερη ανησυχία για την εξήγηση της απόδοσης των εργαζομένων στο πλαίσιο

των εργασιακών τους καθηκόντων. Αυτό, αντικατοπτρίζεται με σαφήνεια στο μοντέλο του Locke (1997).

Αντίθετα, οι θεωρητικοί των δεσμεύσεων, έχουν ιστορικά επικεντρωθεί περισσότερο στην εξήγηση της διατήρησης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση. Ωστόσο, αυτό, έχει τελευταία αλλάξει σε ένα βαθμό, καθώς, όπως είναι προφανές στο μοντέλο Meyer & Herscovitch (2001), όπου διενεργούνται προβλέψεις σχετικά με τις επιπτώσεις της δέσμευσης σε οποιαδήποτε συμπεριφορά (ομαδική ή ατομική), αυτές σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τον στόχο της εν λόγω δέσμευσης. Θεωρούμε ωστόσο, ότι το μοντέλο του Locke μπορεί επίσης να εφαρμοστεί για να εξηγήσει κάθε μορφή εκούσιας συμπεριφοράς, όπως είναι επί παραδείγματι η συμμετοχή, η ανατροπή, η απόδοση ρόλου και η οργάνωση. Επομένως, υπό το πρίσμα της προφανούς αλληλοεπικάλυψης του σκοπού και των συνεπειών μίας δέσμευσης, υποστηρίζουμε ότι η ενσωμάτωση της θεωρίας της δέσμευσης και της παρακίνησης των εργαζομένων, είναι αμφισβητήσιμη και δικαιολογημένη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **9.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ**

Απώτερος σκοπός της εν λόγω πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας είναι η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ πέντε ιδιαίτερα σημαντικών παραγόντων, σε στελέχη, υπαλληλικό προσωπικό και αυτοαπασχολούμενους, στους τομείς χρηματοοικονομικής, τραπεζικής, λογιστικής, φοροτεχνικών και ελεγκτικής. Οι εν λόγω μελετώμενοι παράγοντες είναι η αφοσίωση στην εταιρεία απασχόλησης, τα επαγγελματικά προσόντα, η απόδοση στην εργασία, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η συναισθηματική νοημοσύνη.



## 9.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Στο πλαίσιο της επίτευξης του ανωτέρω σκοπού της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνάς μας, γεννώνται τα κάτωθι ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία επιδιώκουμε να καλύψουμε:

- 1/ Την σχέση μεταξύ των μεταβλητών της συναισθηματικής νοημοσύνης (Emotional Intelligence), με εκείνων της αφοσίωσης, της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής καθώς και της εργασιακής αποδοτικότητας.
- 2/ Την σχέση μεταξύ των μεταβλητών των ικανοτήτων (Skills) με εκείνων της αφοσίωσης, της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής καθώς και της εργασιακής αποδοτικότητας.
- 3/ Την σχέση μεταξύ της επαγγελματικής αποδοτικότητας ενός εργαζομένου και της αφοσίωσής του στον χώρο εργασίας του.
- 4/ Τη σχέση της ισορροπίας μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ενός εργαζομένου σε σχέση με τα δημογραφικά και προσωπικά πληροφοριακά στοιχεία του.

## 9.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Το ερευνητικό εργαλείο της εν λόγω διπλωματικής εργασίας, είναι ένα πλήρως δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο απαρτίζεται από συνολικά 80 ερωτήματα κλειστού τύπου. Αυτό, σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν την απάντησή τους σε κάθε ερώτηση από ήδη δοθείσες, από την πλευρά της ερευνήτριας, απαντητικές επιλογές. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτημάτων από τα οποία απαρτίζεται το ερευνητικό εργαλείο μας, είναι ερωτήματα της κλίμακας Likert. Μόνο οι ερωτήσεις δημογραφικών και λοιπών πληροφοριακών στοιχείων των ερωτώμενων δεν είναι ερωτήματα της κλίμακας Likert. Αυτό, επιλέχθηκε από την πλευρά της ερευνήτριας, λόγω του ότι μέσω των ερωτημάτων της κλίμακας Likert, καθίσταται ευκολότερη η εξαγωγή συμπερασμάτων και η διενέργεια συγκρίσεων και συσχετίσεων, προερχόμενων εκ της επαγωγικής στατιστικής.

Αναλυτικότερα, το ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελεί και το μοναδικό ερευνητικό εργαλείο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι δομημένο σε επιμέρους τμήματα, το καθένα από τα οποία απαρτίζεται από ερωτήματα, μέσω των οποίων μελετάται και ένας συγκεκριμένος παράγων. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, απαρτίζεται από συνολικά 11 ερωτήματα, τα οποία αποσκοπούν στη συλλογή δημογραφικών και λοιπών πληροφοριακών στοιχείων του ερευνητικού μας δείγματος.

Ακολουθεί το δεύτερο μέρος του ερευνητικού εργαλείου, το οποίο απαρτίζεται από συνολικά 6 ερωτήματα, τα οποία αποσκοπούν στη μελέτη του παράγοντα της αφοσίωσης (Commitment). Εν συνεχεία, σειρά έχει το τρίτο μέρος του ερευνητικού εργαλείου, το οποίο απαρτίζεται από συνολικά 16 ερωτήματα, τα οποία αποσκοπούν στη μελέτη του παράγοντα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Emotional Intelligence). Κατόπιν, ακολουθεί το τέταρτο μέρος του ερευνητικού εργαλείου, το οποίο απαρτίζεται από συνολικά 6 ερωτήματα, τα οποία αποσκοπούν στη μελέτη του παράγοντα της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Work-Life Balance). Σειρά έχει το πέμπτο μέρος του ερευνητικού εργαλείου, το οποίο απαρτίζεται από συνολικά 8 ερωτήματα, τα οποία αποσκοπούν στη μελέτη του παράγοντα της εργασιακής απόδοσης (Job Performance). Τέλος, ακολουθεί το έκτο και τελευταίο μέρος του ερευνητικού εργαλείου, το οποίο απαρτίζεται από συνολικά 33 ερωτήματα, τα οποία αποσκοπούν στη μελέτη του παράγοντα των ικανοτήτων (Skills).

Το ερωτηματολόγιο, παρατίθεται στο Παράρτημα Ι της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται οι πηγές όλων των ερωτημάτων για τον κάθε παράγοντα αντίστοιχα.

<b>SKILLS</b>	<p>Lin Z. J., (2008), A factor analysis on knowledge and skill components of accounting education: Chinese case, <i>Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting</i>, 24, 110–118.</p> <p>Supica Z.T., Bjegovicb V., Marinkovic J., Milicevica M.S., Vasicd V. (2010), Hospital management training and improvement in managerial skills: Serbian experience, <i>Health Policy</i>, 96 (2010) 80–89</p>
<b>COMMITMENT</b>	<p>Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993), "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", <i>Journal of Applied Psychology</i>, 78 (4), pp. 538 – 552.</p>
<b>EMOTIONAL INTELLIGENCE</b>	<p>Wong C.S. &amp; Law K.S., (2002) The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, <i>The Leadership Quarterly</i>, 13, 243–274</p>
<b>JOB PERFORMANCE</b>	<p>Farh, J., Dobbin, O. and Cheng, B. (1991) Cultural Relativity in Action: A Comparison of Self Ratings made by Chinese and US Workers. <i>Personnel Psychology</i>, Vol. 44, pp. 129-137.</p>

<p><b>WORK-LIFE BALANCE</b></p>	<p>The role of leadership competencies for implementing TQM An empirical study in Thai manufacturing industry</p> <p>Anupam Das, Vinod Kumar and Uma Kumar</p> <p>International Journal of Quality &amp; Reliability Management Vol. 28 No. 2, 2011 pp. 195-219 q Emerald Group Publishing Limited 0265-671X DOI 10.1108/02656711111101755</p>
---------------------------------	--

## 9.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΔΕΙΓΜΑ

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε προς συμπλήρωση σε συνολικά 300 στελέχη επιχειρήσεων ή/και αυτοαπασχολούμενους, σε Λάρισα, Αθήνα και Θεσσαλονίκη των οποίων η θέση απασχόλησης σχετίζεται απαραίτητως και άμεσα είτε με τη χρηματοοικονομική διοίκηση, είτε με τη λογιστική, είτε με την ελεγκτική, είτε με την τραπεζική, είτε εν γένει με εργασίες φοροτεχνικής φύσεως. Η επιλογή αυτών έγινε τυχαία από λίστες οικονομικών επιμελητηρίων καθώς και από προσωπικές γνωριμίες κυρίως για την πόλη της Λάρισας. Εν τέλει το ερευνητικό μας δείγμα απαρτίζεται από συνολικά 140 συμμετέχοντες. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε διαδικτυακά, μέσω μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, από την πλευρά της ερευνήτριας. Επίσης, επιστράφηκε συμπληρωμένο ηλεκτρονικά, από τους συμμετέχοντες προς την ερευνήτρια, επίσης μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Κατόπιν της συλλογής των 140 ερωτηματολογίων, η ερευνήτρια προχώρησε στην εξαγωγή ενός φύλλου excel το οποίο απαρτίζεται από το σύνολο των απαντήσεων των συμμετεχόντων, ανά ερώτημα.

## 9.5 ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Για τη διεξαγωγή του πιλοτικού τεστ, το ερωτηματολόγιο εστάλη σε συνολικά 14 στελέχη επιχειρήσεων, τα οποία θα αποτελούσαν και μέρος του επισήμου δείγματος της έρευνας. Πρόκειται για ένα πλήθος συμμετεχόντων, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν το 10% του συνολικού δείγματος της έρευνάς μας.

Οι εν λόγω συμμετέχοντες ενημερώθηκαν από την ερευνήτρια, ότι πρόκειται για πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου της διπλωματικής εργασίας της, το οποίο προορίζεται για σκοπούς ολοκλήρωσης του πρακτικού σκέλους της. Εν συνεχεία, παροτρύνθηκαν, κατόπιν της ολοκλήρωσης της συμπλήρωσης τους, να παραθέσουν τα σχόλια και τις παρατηρήσεις τους αναφορικά με την ποιότητα και την πορεία διεξαγωγής του ερωτηματολογίου προκειμένου να προβεί εν συνεχεία η ερευνήτρια στις δέουσες διορθωτικές κινήσεις επί του ερευνητικού εργαλείου, προτού προχωρήσει στο στάδιο της τελικής αποστολής του προς το σύνολο του δείγματός της.

Εντός μίας εβδομάδας από την ημερομηνία αποστολής του πιλοτικού ερωτηματολογίου, η ερευνήτρια είχε λάβει τις απαντήσεις και των δεκατεσσάρων συμμετεχόντων, συμπεριλαμβανομένων των σχολίων τους. Από πλευράς των συμμετεχόντων, δεν λήφθηκαν διορθώσεις ή επισημάνσεις, επομένως το ερωτηματολόγιο είχε ήδη λάβει την τελική του μορφή.

## 9.6 ΗΘΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο πλαίσιο της εν λόγω πρωτογενούς έρευνας, διατηρήθηκε πλήρως το πλαίσιο των ευρύτερα αποδεκτών αρχών ηθικής, που σχετίζονται με την αυτονομία, την δικαιοσύνη και την μη πρόκληση βλάβης στους συμμετέχοντες.

Έτσι, κατά την διεξαγωγή της έρευνας, αλλά και κατόπιν της ολοκλήρωσης και παρουσίασης των αποτελεσμάτων της δεν εθίγησαν τα δικαιώματα, η αξιοπρέπεια και

οποιοδήποτε ζήτημα καθίσταται άμεσα συνυφασμένο με την ασφάλεια των συμμετεχόντων.

Προκειμένου να διασφαλιστούν οι συμμετέχοντες για την τήρηση του συνόλου των αρχών ερευνητικής ηθικής και δεοντολογίας, η ερευνήτρια έλαβε πλήρη γνώση των ισχυουσών νομοθετικών διατάξεων αναφορικά με θέματα διεξαγωγής ερευνών.

Μάλιστα, η ερευνήτρια, δεν αποποιείται της προσωπικής ευθύνης για ενέργειες τις οποίες πράττει και οι οποίες θίγουν ζητήματα βιοηθικής και ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Για λόγους διασφάλισης των συμμετεχόντων, προτού προβεί σε οιαδήποτε ενέργεια η ερευνήτρια, έλαβε την συγκατάθεση των συμμετεχόντων για την εθελοντική συμμετοχή τους στην ερευνητική του διαδικασία, ενώ παράλληλα τους είχε καταστήσει ενήμερους για τους σκοπούς διεξαγωγής αυτής καθώς και για το πού προορίζει να χρησιμοποιήσει τα κωδικοποιημένα και αναλυμένα μέσω του στατιστικού προγράμματος, αποτελέσματα. Επίσης, τους διασφάλισε για την διατήρηση της απόλυτης ανωνυμίας τους καθώς και για την ισότιμη και ταυτιζόμενη με τις ισχύουσες αρχές της επιστημονικής δεοντολογίας, επιλογής τους ως μέρος του δείγματος της εν λόγω ερευνητικής διαδικασίας στα πλαίσια της εκπόνησης και ολοκλήρωσης της διπλωματικής εργασίας της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **10.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ**

Από τα αποτελέσματα που διαφαίνονται στον πίνακα 1, στην συντριπτική πλειοψηφία του 64,3% (N=90) των συμμετεχόντων, η εργασία τους είναι συνυφασμένη με τον κλάδο της λογιστικής. Ακολουθεί το 17,1% (N=24) που η εργασία τους υπάγεται στις φοροτεχνικές υπηρεσίες και εν συνεχεία, με μεγάλη διαφορά, ακολουθεί το 8,6% (N=12) που δήλωσε τα χρηματοοικονομικά, το 5,7% (N=8) που δήλωσε τη τραπεζική και με ισοβαθμία της τάξεως του 1,4% (N=2) ακολουθούν οι περιπτώσεις που δήλωσαν την κοστολόγηση, όλα τα παραπάνω και άλλους τομείς πέραν των ανωτέρω αναφερόμενων.

Επίσης, διαφαίνεται ότι η πλειοψηφία του 51,4% (N=72) των συμμετεχόντων, απαρτίζεται από γυναίκες και το υπόλοιπο 48,6% (N=68) από άνδρες. Συν τοις άλλοις, η πλειοψηφία του 44,3% (N=62) των συμμετεχόντων, ηλικιακά βρίσκεται μεταξύ 26-35 ετών. Ακολουθεί το 31,4% (N=44) που βρίσκονται μεταξύ 36-45 ετών και εν συνεχεία, με αρκετή διαφορά, ακολουθεί το 12,1% (N=11) που δήλωσε ηλικιακά μεταξύ 46-55 ετών, το 6,4% (N=9) που δήλωσε μέχρι και 25 ετών και τέλος, το 5,7% (N=8) που ηλικιακά δήλωσε άνω των 55 ετών. Η συντριπτική πλειοψηφία του 82,1% του ερευνητικού μας δείγματος απαρτίζεται από άτομα που ηλικιακά δεν ξεπερνούν τα 45 έτη.

Επίσης, η πλειοψηφία του 49,3% (N=69) των συμμετεχόντων, δήλωσαν άγαμοι. Ακολουθεί το 42,9% (N=60) που δήλωσαν έγγαμοι και εν συνεχεία, με μεγάλη διαφορά, ακολουθεί το 7,9% (N=11) που δήλωσαν διαζευγμένοι. Διαφαίνεται επίσης, ότι η πλειοψηφία του 61,4% (N=86) των συμμετεχόντων, δήλωσαν απόφοιτοι ΑΕΙ. Ακολουθεί το 32,9% (N=46) των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου και εν συνεχεία, με αρκετή διαφορά, ακολουθεί το 5,7% (N=8) των κατόχων διδακτορικού τίτλου. Όλο το ερευνητικό μας δείγμα, απαρτίζεται από άτομα που δεν έχουν σταθεί στη βασική εκπαίδευση και που κρίνονται ικανοποιητικού μορφωτικού επιπέδου.

Επίσης, η πλειοψηφία του 23,6% (N=33), με ισοβαθμία, δήλωσε πως έχει συνολική προϋπηρεσία 1-5 έτη και 10-20 έτη. Ακολουθεί το 22,9% (N=32) που δήλωσα συνολική προϋπηρεσία άνω των 20 ετών και εν συνεχεία, ακολουθεί το 19,3% (N=27) που δήλωσε προϋπηρεσία μεταξύ 5-10 ετών και τέλος, το 10,7% (N=15) που δήλωσε προϋπηρεσία έως ένα έτος.

Συνεχίζοντας, η πλειοψηφία του 59,3% (N=83) των συμμετεχόντων, απασχολείται στον ιδιωτικό τομέα. Ακολουθεί το 28,6% (N=40) αυτών που αυτοαπασχολούνται και εν συνεχεία, με αρκετή διαφορά, ακολουθεί το 11,4% (N=16) αυτών που απασχολούνται στον δημόσιο τομέα. Τέλος, το 0,7% (N=1) δήλωσε πως απασχολείται ως ορκωτός λογιστής. Η πλειοψηφία του 37,4% (N=37) των συμμετεχόντων, απασχολείται στέλεχος μεσαίου επιπέδου. Ακολουθεί το 31,3% (N=31) αυτών που δήλωσα ως εργαζόμενοι πρώτης γραμμής και εν συνεχεία, με αρκετή διαφορά, ακολουθεί το 18,2% (N=18) αυτών που απασχολούνται ως στελέχη κατώτερων βαθμίδων. Τέλος, το 13,1% (N=13) δήλωσε πως απασχολείται ως ανώτερο στέλεχος.

Η συντριπτική πλειοψηφία του 75,7% (N=106) των συμμετεχόντων, εργάζεται υπό καθεστώς πλήρους απασχόλησης. Ακολουθεί με μεγάλη διαφορά το 10,7% (N=15) αυτών που απασχολούνται υπό καθεστώς διαφορετικό από τα εν λόγω αναφερόμενα και το 10 % (N=14) αυτών που απασχολούνται υπό καθεστώς μερικής απασχόλησης. Τέλος, το 3,6% (N=5) δήλωσε πως απασχολείται μέσω σύμβασης ορισμένου χρόνου.

Επίσης, διαφαίνεται ότι διαφαίνεται η πλειοψηφία του 45% (N=63) των συμμετεχόντων, λαμβάνει μηνιαίο μισθό που δεν ξεπερνά τα 800 ευρώ. Ακολουθεί το 25,7% (N=36) αυτών που ο μισθός τους κυμαίνεται μεταξύ 801-1200 ευρώ και εν συνεχεία, ακολουθεί το 13,6% (N=19) αυτών που ο μισθός τους κυμαίνεται μεταξύ 1201-1600 ευρώ σε μηνιαία βάση. Σειρά έχει το 5,7% (N=8) που δήλωσε μισθό μεταξύ 2751-3500 ευρώ, το 5% (N=7) με μισθό μεταξύ 1601-2000 ευρώ, το 4,3% (N=6) με μισθό μεταξύ 2001-2750 ευρώ και τέλος, η μειοψηφία του 0,7% (N=1) με μισθό άνω των 3500 ευρώ ανά μήνα.

Επίσης, διαφαίνεται ότι η πλειοψηφία του 47,9% (N=67) των συμμετεχόντων, εργάζεται σε επιχείρηση που απασχολεί μέχρι και 5 άτομα. Ακολουθεί το 11,4% (N=16) αυτών που δήλωσαν ότι στη εταιρεία όπου εργάζονται απασχολούνται 6-10 άτομα, το 10% (N=14) όσων δήλωσαν απασχόληση 11-25 και 51-100 ατόμων, το



7,9% (N=11) που δήλωσαν απασχόληση 26-50 ατόμων, το 5% (N=7) που δήλωσαν απασχόληση άνω των χιλίων ατόμων, και τέλος, με ισοβαθμία της τάξεως του 2,9% (N=4) σειρά έχουν τα άτομα που δήλωσαν απασχόληση 101-500 άτομα.

		Συχνότητα	Ποσοστό
<b>Η εργασία μου συνδέεται με</b>	Χρηματοοικονομική Διοίκηση	12	8,6
	Λογιστική	90	64,3
	Τραπεζική	8	5,7
	Φοροτεχνικά	24	17,1
	Κοστολόγηση	2	1,4
	Όλα τα παραπάνω	2	1,4
	Άλλο	2	1,4
	Total	140	100,0
<b>Φύλο</b>	Άνδρας	68	48,6
	Γυναίκα	72	51,4
	Total	140	100,0
<b>Ηλικία</b>	έως 25	9	6,4
	26-35	62	44,3
	36-45	44	31,4
	46-55	17	12,1
	>55	8	5,7
	Total	140	100,0
<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>	Άγαμος/η	69	49,3
	Έγγαμος/η	60	42,9
	Διαζευγμένος/η	11	7,9
	Total	140	100,0
<b>Εκπαίδευση</b>	ΑΕΙ	86	61,4
	Μεταπτυχιακό	46	32,9
	Διδακτορικό	8	5,7
	Total	140	100,0
<b>Συνολική Προϋπηρεσία</b>	Έως 1 έτος	15	10,7
	1 - 5 έτη	33	23,6
	5 - 10 έτη	27	19,3
	10 - 20 έτη	33	23,6
	>20έτη	32	22,9
	Total	140	100,0
<b>Φορέας Απασχόλησης</b>	Ορκωτός Λογιστής	1	,7
	Δημόσιο Τομέα	16	11,4
	Ιδιωτικό Τομέα	83	59,3

	Αυτό-απασχόληση	40	28,6
	Total	140	100,0
<b>Ιδιότητα</b>	Εργαζόμενος πρώτης γραμμής	31	22,1
	Στέλεχος κατώτερων επιπέδων ιεραρχίας	18	12,9
	Στέλεχος μεσαίων επιπέδων ιεραρχίας	37	26,4
	Ανώτατο στέλεχος	13	9,3
	Total	99	70,7
	Missing System	41	29,3
	Total	140	100,0
<b>Καθεστώς εργασίας</b>	Πλήρης Απασχόληση	106	75,7
	Μερική Απασχόληση	14	10,0
	Σύμβαση Ορισμένου Χρόνου	5	3,6
	Άλλο	15	10,7
	Total	140	100,0
<b>Σύνολο Αποδοχών / μήνα</b>	έως €800	63	45,0
	€801 - €1.200	36	25,7
	€1.201- €1.600	19	13,6
	€1.601- €2.000	7	5,0
	€2.001- €2.750	6	4,3
	€2.751- €3.500	8	5,7
	Περισσότερα από €3.500	1	,7
	Total	140	100,0
<b>Αριθμός Εργαζομένων</b>	έως 5 άτομα	67	47,9
	6-10	16	11,4
	11-25	14	10,0
	26-50	11	7,9
	51-100	14	10,0
	101-250	4	2,9
	251-500	4	2,9
	501-1000	3	2,1
	>1000	7	5,0
	Total	140	100,0

**Πίνακας 1**

## 10.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Στο σημείο αυτό, ακολουθεί παραγοντική ανάλυση (factor analysis), μέσω της οποίας θα κατηγοριοποιηθούν σε επιμέρους παράγοντες τα ερωτήματα από τα οποία απαρτίζεται το ερωτηματολόγιο της πρωτογενούς έρευνας της εν λόγω διπλωματικής εργασίας. Εκ των διαμορφωθέντων παραγόντων θα διαμορφωθούν οι μεταβλητές, οι οποίες εν συνεχεία θα συμμετάσχουν στην ανάλυση και τον έλεγχο συσχετίσεων.

Η ελάχιστη επιτρεπόμενη τιμή που λήφθηκε υπόψιν για την ένταξη ή μη, μιας ερώτησης σε έναν παράγοντα ήταν το 0,5. Τα ερωτήματα, τα οποία δεν συμμετείχαν και ως εκ τούτου, δε χρησιμοποιήθηκαν σε κανέναν παράγοντα ήταν από το πεδίο των ικανοτήτων : « Ικανότητα εργασίας με προδιαγραφές ( προϋπολογισμός , πλάνο , οδηγίες) », « Επαγγελματική κρίση & οξυδέρκεια», « Ικανότητα αντιμετώπισης & προσαρμογής στην αλλαγή» και «Ικανότητα αποτελεσματικής εργασίας σε πολύ-πολιτισμικά περιβάλλοντα». Από το σκέλος το σκέλος της συναισθηματικής νοημοσύνης το ερώτημα που δε συμμετείχε είναι το εξής : « Είμαι καλός/ή παρατηρητής όσων αφορά τα συναισθήματα των άλλων». Ο λόγος που αποκλείστηκαν τα προαναφερόμενα ερωτήματα σε κάποιον από τους παράγοντες ήταν η εμφάνιση τιμών τους άνω του 0,5 σε περισσότερους από έναν παράγοντες.

Στην εν λόγω πρωτογενή έρευνα η μέθοδος εναλλαγής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε ήταν η λεγόμενη «Varimax» (Pallant, 2013). Εν συνεχεία, ακολούθησε ο υπολογισμός της αξιοπιστίας των νέων ομάδων, ο οποίος διενεργήθηκε μέσω του στατιστικού τεστ Cronbach Alpha (Leechetal., 2005; Pallant, 2013).

Λεπτομέρειες επί της σύνθεσης της εκάστοτε ομάδας μεταβλητών, διαφαίνεται στους πίνακες 2-6, οι οποίοι απεικονίζουν τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης του μέρους Skills του ερωτηματολογίου.

ΚΛΙΜΑΚΑ ΚΡΙΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
Προτάσεις (Items)	Φορτίσεις (Loadings)
Ικανότητα εντοπισμού προβλημάτων	,722
Ικανότητα διάκρισης προτεραιοτήτων από θέματα δευτερεύουσας σημασίας	,712
Ικανότητα μάθησης και εφαρμογής νέων προσεγγίσεων	,707
Ικανότητα εργασίας κάτω από συνθήκες πίεσης & ασάφειας	,701
Ικανότητα να εκτελώ τα καθήκοντα μου χωρίς επίβλεψη/καθοδήγηση	,698
Ικανότητα αυτό-μάθησης	,667
Ικανότητα επινόησης νέων ιδεών και λύσεων	,639
Ικανότητα προγραμματισμού και εκτέλεσης εργασιών παραγωγικά και ομαδικά με τους συναδέλφους	,622
Ικανότητα ανάληψης αποφασιστικών ενεργειών & πρωτοβουλιών	,622

Πίνακας 2

ΚΛΙΜΑΚΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ	
Προτάσεις (Items)	Φορτίσεις (Loadings)
Ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων και ανάπτυξης λύσεων μέσω λογικών επιχειρημάτων	,810
Ικανότητα ανοχής και επίλυσης συγκρούσεων	,783
Ικανότητα συλλογής, διαχείρισης, και ερμηνείας πληροφοριών	,751
Ικανότητα διαπραγμάτευσης αποδεκτών λύσεων και συμφωνιών σε επαγγελματικά θέματα	,737
Ικανότητα να συσχετίζω – συνδέω διαφορετικά θέματα –αντικείμενα	,668
Ικανότητα κριτικής αξιολόγησης, αμφισβήτησης και θεώρησης στοιχείων ελέγχων χωρίς προκατάληψη	,616
Ικανότητα να επικοινωνώ με σαφήνεια με τους άλλους	,600
Ικανότητα θεώρησης των συνεπειών σε αξίες επαγγελματικής ηθικής	,589
Ικανότητα παρουσίασης, συζήτησης, αναφοράς & υποστήριξης απόψεων μέσω τυπικής / άτυπης, γραπτής / προφορικής επικοινωνίας	,578

Πίνακας 3

ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΦΑΙΡΕΤΙΚΗ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ	
Προτάσεις (Items)	Φορτίσεις (Loadings)
Ικανότητας κατανόησης της ροής ιδεών και γεγονότων στην ιστορία, τις διαφορετικές κουλτούρες σε μια διεθνή προοπτική	,869
Ικανότητα εκτίμησης της τέχνης, της λογοτεχνίας και της επιστήμης	,855
Ικανότητας αίσθησης του εύρους των ιδεών, θεμάτων και αντικρουόμενων οικονομικών, πολιτικών & κοινωνικών δυνάμεων παγκοσμίως	,835
Ικανότητα συνειδητοποίησης των προσωπικών και κοινωνικών αξιών και της διαδικασίας έρευνας και κρίσης	,712
Ικανότητα διεξαγωγής έρευνας, εφαρμογής ορθολογικής σκέψης και κατανόησης κριτικής σκέψης	,693
Ικανότητα αποτελεσματικής ακρόασης και γραπτής παρακολούθησης με ευαισθησία σε γλωσσικές & πολιτισμικές διαφορές	,650

Πίνακας 4

ΚΛΙΜΑΚΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ	
Προτάσεις (Items)	Φορτίσεις (Loadings)
Ικανότητα αλληλεπίδρασης με άτομα με	,640

διαφορετική κουλτούρα & πνευματικότητα (διαπολιτισμικότητα).	
Ικανότητα να εργάζομαι στενά με τους πελάτες και να διατηρώ αποδοτικές σχέσεις με τους πελάτες/χρήστες	,586
Ικανότητα να ευαισθητοποιούμαι σε θέματα κουλτούρας, αξιών και πολιτικής της επιχείρησης	,573

Πίνακας 5

ΚΛΙΜΑΚΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	
Προτάσεις (Items)	Φορτίσεις (Loadings)
Ικανότητα να κινητοποιώ τις ικανότητες των συναδέλφων μου	,710
Ικανότητα μετάδοσης των γνώσεων μου στους άλλους	,626

Πίνακας 6

Λεπτομέρειες επί της σύνθεσης της εκάστοτε ομάδας μεταβλητών, διαφαίνεται στους πίνακες 7-10, οι οποίοι απεικονίζουν τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης του μέρους Emotional Intelligence του ερωτηματολογίου.



ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ	
Προτάσεις (Items)	Φορτίσεις (Loadings)
Έχω μεγάλη κατανόηση των συναισθημάτων μου	,854
Πραγματικά αντιλαμβάνομαι τι αισθάνομαι	,807
Γνωρίζω πολύ καλά την αιτία για αυτό που νιώθω, τις περισσότερες φορές	,789
Μπορώ να διακρίνω πάντα τα συναισθήματά των φίλων μου από την ανάλογη συμπεριφορά τους	,701
Πάντα μπορώ να καταλάβω εάν είμαι χαρούμενος/η ή όχι	,659

Πίνακας 7

ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ	
Προτάσεις (Items)	Φορτίσεις (Loadings)
Μπορώ να ελέγχω πολύ καλά τα συναισθήματά μου	,894
Είμαι ικανός/ή να ελέγχω τον θυμό μου, καθώς και να χειρίζομαι τις δυσκολίες, ορθολογικά	,836

Είμαι σχετικά ικανός/ή στο να ελέγχω τα δικά μου συναισθήματα	,813
Μπορώ πάντα να ηρεμώ γρήγορα, όταν είμαι πολύ θυμωμένος/η	,802

Πίνακας 8

ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ	
Προτάσεις (Items)	Φορτίσεις (Loadings)
Πάντα θα ενθαρρύνω τον εαυτό μου, να κάνει ότι καλύτερο μπορεί	,861
Πάντα θέτω στόχους και μετά κάνω ότι καλύτερο μπορώ για να τους επιτύχω	,752
Δεν χρειάζομαι την χειραγώγηση κάποιου, για να αναλάβω μια δραστηριότητα ή να πάρω μια πρωτοβουλία	,699
Πάντα λέω στον εαυτό μου ότι είμαι ένας ικανός άνθρωπος	,624

Πίνακας 9

ΚΛΙΜΑΚΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΤΡΙΤΩΝ	
Προτάσεις (Items)	Φορτίσεις (Loadings)

Έχω μεγάλη κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων που βρίσκονται γύρω μου	,876
Είμαι ευαίσθητος/η όσον αφορά τα αισθήματα και συναισθήματα των άλλων	,843

**Πίνακας 10**

### 10.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Κατόπιν, πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα, διενεργήθηκε, μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS (v.23) ο έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach Alpha. Πρόκειται για ένα μέτρο, το οποίο χρησιμοποιείται για λόγους εκτίμησης της αξιοπιστίας ή εναλλακτικά, της εσωτερικής συνοχής ενός συνόλου αντικειμένων κλίμακας ή δοκιμής. Εν ολίγοις, η αξιοπιστία οποιασδήποτε δεδομένης μέτρησης, αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η συγκεκριμένη μέτρηση, καθίσταται ικανή να μετρά σταθερά, μία δεδομένη κατάσταση ή συνθήκη. Το Cronbach Alpha, είναι ένας τρόπος μέτρησης της ισχύος της εν λόγω συνέπειας.

Ο συντελεστής αξιοπιστίας  $\alpha$  κυμαίνεται από 0 έως 1. Σε περίπτωση κατά την οποία όλα τα στοιχεία της κλίμακας, είναι εξ' ολοκλήρου ανεξάρτητα το ένα από το άλλο, δηλαδή δε συσχετίζονται, τότε  $\alpha = 0$ . Αν, όμως, όλα τα στοιχεία έχουν υψηλή συνδιακύμανση, τότε  $\alpha=1$ , λόγω του ότι το πλήθος των αντικειμένων της κλίμακας, πλησιάζει το άπειρο. Δηλαδή, όσο υψηλότερος είναι ο συντελεστής  $\alpha$ , τόσο μεγαλύτερο είναι το πλήθος των αντικειμένων ενός ερωτηματολογίου, τα οποία εμφανίζουν συνδιακύμανση και πιθανότατα μετρούν την ίδια υποκείμενη έννοια.

Αν και τα πρότυπα για το τι συνιστά έναν «καλό» συντελεστή  $\alpha$ , είναι συνήθως αυθαίρετα, άμεσα συνυφασμένα και απόλυτα εξαρτώμενα από τις θεωρητικές

γνώσεις του κάθε ερευνητή, όσον αφορά την εν λόγω κλίμακα, οι περισσότεροι ερευνητές, προτείνουν ως αποδεκτή τιμή για το Cronbach Alpha το 0,7. Οι συντελεστές  $\alpha$ , οι οποίοι είναι μικρότεροι του 0,5 στις συνηθέστερες των περιπτώσεων απορρίπτονται, κάτι το οποίο συμβαίνει κατά κόρον ειδικότερα για κλίμακες, οι οποίες είναι μονοδιάστατες (Bonett & Wright, 2015).

Στην περίπτωση του ερωτηματολογίου, της παρούσας διπλωματικής εργασίας, τα αποτελέσματα παρατίθενται ως κάτωθι:

#### Έλεγχος αξιοπιστίας

	Cronbach's Alpha	N of Items
ΚΡΙΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,920	9
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ	,937	9
ΑΦΑΙΡΕΤΙΚΗ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ	,919	6
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ	,719	3
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	,700	2
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ	,887	5
ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ	,880	4
ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ	,813	4
ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΤΡΙΤΩΝ	,868	2
ΑΦΟΣΙΩΣΗ	,951	6
ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΖΩΗΣ	,863	6
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,891	8

## Πίνακας 11

Δεδομένου ότι το 0,7, όπως προαναφέρθηκε, θεωρείται το ελάχιστο αποδεκτό όριο τιμής του συντελεστή  $\alpha$ , στην προκειμένη περίπτωση το αποτέλεσμα του 0,950 συνεπάγεται υψηλή αξιοπιστία του ερωτηματολογίου μας. Στο σημείο αυτό, τονίζεται ότι από τον έλεγχο αξιοπιστίας εξαιρέθηκαν τα ερωτήματα του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου, τα οποία αφορούν τη συλλογή δημογραφικών και λοιπών προσωπικών πληροφοριακών στοιχείων του ερευνητικού μας δείγματος και συν τοις άλλοις, δεν συμπεριλήφθηκαν τα ερωτήματα, τα οποία αφαιρέθηκαν από τη ανάλυση παραγόντων, όπως αυτή περιγράφεται στο υποκεφάλαιο 10.2 της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Σύμφωνα με την παραγοντική ανάλυση που διενεργήθηκε, από το σκέλος των Ικανοτήτων (Skills) του ερωτηματολογίου (Παράρτημα Ι) προέκυψαν συνολικά 5 κλίμακες ή εναλλακτικά, ομάδες μεταβλητών. Η πρώτη ομάδα μεταβλητών έλαβε το όνομα «Κριτική Ικανότητα και Οργάνωση στο Χώρο Εργασίας». Η εν λόγω κλίμακα εμφάνισε εξαιρετικό δείκτη αξιοπιστίας Cronbach Alpha, της τάξεως του 0,92. Η δεύτερη κλίμακα ονομάστηκε «Ικανότητα Διαπραγμάτευσης και Επίλυσης Διαφορών» και εμφάνισε εξαιρετικό δείκτη Cronbach Alpha της τάξεως του 0,94. Η τρίτη κλίμακα ονομάστηκε «Αφαιρετική και Κριτική Ικανότητα επί Κοινωνικών Ζητημάτων» και εμφάνισε εξαιρετικό δείκτη Cronbach Alpha της τάξεως του 0,92. Η τέταρτη κλίμακα ονομάστηκε «Ικανότητα Κοινωνικής Αλληλεπίδρασης» και εμφάνισε ικανοποιητικό δείκτη Cronbach Alpha της τάξεως του 0,72. Η πέμπτη κλίμακα ονομάστηκε «Ικανότητα Κινητοποίησης των Ικανοτήτων των Συναδέλφων» και εμφάνισε ικανοποιητικό δείκτη Cronbach Alpha της τάξεως του 0,70.

Σύμφωνα με την παραγοντική ανάλυση που διενεργήθηκε, από το σκέλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Emotional Intelligence) του ερωτηματολογίου (Παράρτημα Ι) προέκυψαν συνολικά 4 κλίμακες ή εναλλακτικά, ομάδες μεταβλητών. Η πρώτη ομάδα μεταβλητών έλαβε το όνομα «Αναγνώριση Συναισθημάτων». Η εν λόγω κλίμακα εμφάνισε πολύ καλό δείκτη αξιοπιστίας Cronbach Alpha, της τάξεως του 0,89. Η δεύτερη κλίμακα ονομάστηκε «Έλεγχος Συναισθημάτων» και εμφάνισε πολύ καλό δείκτη Cronbach Alpha της τάξεως του 0,88. Η τρίτη κλίμακα

ονομάστηκε «Ενθάρρυνση Επίτευξης Στόχων» και εμφάνισε πολύ καλό δείκτη Cronbach Alpha της τάξεως του 0,81. Η τέταρτη κλίμακα ονομάστηκε «Κατανόηση Συναισθημάτων Τρίτων» και εμφάνισε πολύ καλό δείκτη Cronbach Alpha της τάξεως του 0,87.

## 10.4 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ

Προτού προβούμε στον έλεγχο συσχετίσεων μεταξύ των πέντε μελετώμενων παραγόντων, ήτοι η αφοσίωση, η συναισθηματική νοημοσύνη, η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, η εργασιακή απόδοση και τα προσόντα, διενεργούμε έλεγχο της κανονικότητας της κατανομής. Πιο συγκεκριμένα, για τον έλεγχο της κανονικότητας της κατανομής, εφαρμόζεται το Shapiro-Wilk Normality Test, λόγω του ότι στην πρωτογενή μας έρευνα συμμετείχαν λιγότερα από 2.000 άτομα. Ο έλεγχος κανονικότητας της κατανομής, διενεργείται προκειμένου να καταλήξουμε ποιον από τους δύο ελέγχους συσχέτισης, μεταξύ του Pearson και Spearman, θα εφαρμόσουμε. Αν προκύψει κανονική η κατανομή, θα εφαρμοστεί ο έλεγχος Pearson Correlation και σε περίπτωση μη κανονικής κατανομής, ο έλεγχος Spearman.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου κανονικότητας της κατανομής, διαφαίνονται στον πίνακα 12.

Έλεγχοι Κανονικότητας						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Αφοσίωση	,111	84	,012	,951	84	,003
Ισορροπία προσωπικής – επαγγελματικής ζωής	,082	84	,200*	,975	84	,102
Αποδοτικότητα	,079	84	,200*	,973	84	,077

Κριτική ικανότητα και οργάνωση στον χώρο εργασίας	,146	84	,000	,908	84	,000
Ικανότητα διαπραγμάτευσης και επίλυσης διαφορών	,141	84	,000	,899	84	,000
Αφαιρετική και κριτική ικανότητα επί κοινωνικών ζητημάτων	,151	84	,000	,928	84	,000
Ικανότητα κοινωνικής αλληλεπίδρασης	,180	84	,000	,918	84	,000
Ικανότητα κινητοποίησης των ικανοτήτων των συναδέλφων και μετάδοσης γνώσης	,222	84	,000	,897	84	,000
Αναγνώριση συναισθημάτων	,118	84	,006	,944	84	,001
Έλεγχος συναισθημάτων	,152	84	,000	,943	84	,001
Ενθάρρυνση επίτευξης στόχων	,136	84	,001	,918	84	,000
Κατανόηση συναισθημάτων τρίτων	,131	84	,001	,952	84	,003

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Πίνακας 12

Από τα αποτελέσματα του πίνακα 12, διαφαίνεται ότι κανονική τιμή ακολουθείται μόνο στις μεταβλητές της ισορροπίας της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής ( $\text{sig}=0,102>0,05$ ) και της αποδοτικότητας ( $\text{sig}=0,077>0,05$ ). Στις υπόλοιπες μεταβλητές, δεν ακολουθείται κανονική κατανομή καθώς  $\text{sig}<0,05$ . Ως εκ τούτου, το τεστ που εφαρμόζουμε για την διενέργεια συσχετίσεων θα είναι το Spearman.

Προτού προβούμε στον έλεγχο συσχετίσεων μεταξύ των εκάστοτε εξεταζόμενων μεταβλητών, λαμβάνουμε δύο υποθέσεις. Σύμφωνα με την υπόθεση  $H_0$ , δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών και σύμφωνα με την υπόθεση  $H_1$ , υφίσταται. Σε περίπτωση κατά την οποία  $\text{sig}<0,05$ , αποδεκτή καθίσταται η υπόθεση  $H_1$  και σε αντίθετη περίπτωση, αποδεχόμαστε την υπόθεση  $H_0$ .

Ο πρώτος έλεγχος συσχετίσεων που θα διενεργηθεί, καλύπτει το ερευνητικό ερώτημα το οποίο διερευνά « Την σχέση μεταξύ της επαγγελματικής αποδοτικότητας ενός εργαζομένου και της αφοσίωσής του στον χώρο εργασίας του ».

Τα αποτελέσματα διαφαίνονται στον πίνακα 13:

Συσχετίσεις			Αφοσίωση	Αποδοτικότητα
Spearman's rho	Αφοσίωση	Correlation Coefficient	1,000	,369
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	84	84
	Αποδοτικότητα	Correlation Coefficient	,369	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	84	140



### Πίνακας 13

Η επαγγελματική απόδοση ενός εργαζομένου και η αφοσίωσή του στην εταιρεία στην οποία εργάζεται, διαφαίνεται ότι συσχετίζονται θετικά και ασθενώς (0,369) καθώς  $\text{sig}=0,01<0,05$ . Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η απόδοση ενός εργαζομένου τόσο αυξάνεται και η αφοσίωσή του στην εταιρεία όπου απασχολείται ή ακόμα και το αντίστροφο.

Προτού προβούμε στον έλεγχο συσχετίσεων μεταξύ της ισορροπίας και των δημογραφικών και πληροφοριακών στοιχείων των συμμετεχόντων, προκειμένου να εξετάσουμε « πως συσχετίζεται η ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ενός εργαζομένου με τα δημογραφικά και προσωπικά πληροφοριακά στοιχεία του », διενεργούμε, όπως ανωτέρω έλεγχο της κανονικότητας της κατανομής Shapiro-Wilk, για να καταλήξουμε ποιον από τους δύο ελέγχους συσχέτισης, μεταξύ του Pearson και Spearman, θα εφαρμόσουμε. Τα αποτελέσματα του ελέγχου κανονικότητας της κατανομής, διαφαίνονται στον πίνακα 14:

#### Έλεγχοι Κανονικότητας

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Η εργασία μου συνδέεται με	,413	99	,000	,717	99	,000
Φύλο	,364	99	,000	,633	99	,000
Ηλικία	,276	99	,000	,850	99	,000
Οικογενειακή κατάσταση	,329	99	,000	,743	99	,000
Εκπαίδευση	,371	99	,000	,699	99	,000
Συνολική Προϋπηρέσια	,175	99	,000	,897	99	,000
Φορέας Απασχόλησης	,399	99	,000	,688	99	,000
Ιδιότητα Καθεστώσ εργασίας	,244	99	,000	,843	99	,000
Σύνολο Αποδοχών / μήνα	,436	99	,000	,568	99	,000
	,241	99	,000	,791	99	,000

Αριθμός Εργαζομένων	,158	99	,000	,872	99	,000
------------------------	------	----	------	------	----	------

a. Lilliefors Significance Correction

**Πίνακας 14**

Παρατηρείται ότι σε όλες τις μεταβλητές, δεν ακολουθείται κανονική κατανομή καθώς  $\text{sig} < 0,05$ . Ως εκ τούτου, το τεστ που εφαρμόζουμε για την διενέργεια συσχετίσεων θα είναι το Spearman.

Προτού προβούμε στον έλεγχο συσχετίσεων μεταξύ των πέντε εξεταζόμενων μεταβλητών, λαμβάνουμε δύο υποθέσεις. Σύμφωνα με την υπόθεση  $H_0$ , δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών και σύμφωνα με την υπόθεση  $H_1$ , υφίσταται. Σε περίπτωση κατά την οποία  $\text{sig} < 0,05$ , αποδεκτή καθίσταται η υπόθεση  $H_1$  και σε αντίθετη περίπτωση, αποδεχόμαστε την υπόθεση  $H_0$ .

Τα αποτελέσματα ελέγχου συσχετίσεων μεταξύ των πέντε μελετώμενων μεταβλητών διαφαίνονται στον πίνακα 15:

**Συσχετίσεις**

			Ισορροπία επαγγελματικής- προσωπικής ζωής
Spearman's rho	Ηλικία	Correlation Coefficient	,288
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	140
	Οικογενειακή κατάσταση	Correlation Coefficient	,238
		Sig. (2-tailed)	,005
		N	140

Εκπαίδευση	Correlation Coefficient	,074
	Sig. (2-tailed)	,386
	N	140
Συνολική ΠροϋπηρέσΙΑ	Correlation Coefficient	,337
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	140
Φορέας Απασχόλησης	Correlation Coefficient	,038
	Sig. (2-tailed)	,659
	N	140
Ιδιότητα	Correlation Coefficient	,296
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	99
Καθεστώς εργασίας	Correlation Coefficient	-,048
	Sig. (2-tailed)	,574
	N	140
Σύνολο Αποδοχών / μήνα	Correlation Coefficient	,183
	Sig. (2-tailed)	,031
	N	140

**Πίνακας 15**

Από τα αποτελέσματα του πίνακα 15, διαφαίνεται ότι η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, συσχετίζεται ασθενώς αλλά θετικά και στατιστικά σημαντικά ( $\text{sig} < 0,05$ ) από την ηλικία (0,288), από την οικογενειακή

**Σελίδα 74 από 100**

κατάσταση (0,238), από τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας (0,337), από την ιδιότητα των εργαζομένων στην εργασία τους (0,296) και από το μηνιαίο σύνολο αποδοχών τους (0,183). Ως εκ τούτου, όσο ηλικιακά μεγαλύτερος είναι ένας εργαζόμενος, τόσο καλύτερη ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής του ζωής επιτυγχάνει, κάτι το οποίο συμβαίνει και σε όσα περισσότερα έτη προϋπηρεσίας διαθέτει, σε όσο καλύτερη θέση εργασίας κατέχει και στην περίπτωση που αμείβεται με μεγαλύτερες μηνιαίες αποδοχές. Η θετική συσχέτιση που εμφανίστηκε μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, συνεπάγεται ότι καλύτερη ισορροπία επιτυγχάνουν οι διαζευγμένοι, γεγονός το οποίο δύναται να σημαίνει πως είναι απαλλαγμένοι από τα οικογενειακά βάρη, στα οποία δεν ήταν σε θέση να ανταποκριθούν κατά τη διάρκεια του έγγαμου βίου τους.

Στο σημείο αυτό, θα προβούμε σε έλεγχο συσχετίσεων για την κάλυψη του ερευνητικού ερωτήματος του που εξετάζει την σχέση μεταξύ των μεταβλητών της συναισθηματικής νοημοσύνης (Emotional Intelligence), με εκείνων της αφοσίωσης, της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής καθώς και της εργασιακής αποδοτικότητας.

Λαμβάνουμε, λοιπόν, όπως ανωτέρω, δύο υποθέσεις. Σύμφωνα με την υπόθεση H0, δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών και σύμφωνα με την υπόθεση H1, υφίσταται. Σε περίπτωση κατά την οποία  $\text{sig} < 0,05$ , αποδεκτή καθίσταται η υπόθεση H1 και σε αντίθετη περίπτωση, αποδεχόμαστε την υπόθεση H0. Τα αποτελέσματα ελέγχου συσχετίσεων διαφαίνονται στον πίνακα 16.

### Συσχετίσεις

			Αφοσίωση	Αποδοτικότητα	Ισορροπία επαγγελματικής – προσωπικής ζωής
Spearman 's rho	Αναγνώριση Συναισθημάτων	Correlation Coefficient	,121	,485	-,118
		Sig. (2-tailed)	,274	,000	,163
		N	84	140	140
	Έλεγχος συναισθημάτων	Correlation Coefficient	,257	,390	-,058
		Sig. (2-tailed)	,018	,000	,493
		N	84	140	140
	Ενθάρρυνση επίτευξης στόχων	Correlation Coefficient	,122	,487	-,003
		Sig. (2-tailed)	,269	,000	,975
		N	84	140	140
	Κατανόηση συναισθημάτων τρίτων	Correlation Coefficient	,245	,482	-,083
		Sig. (2-tailed)	,024	,000	,332
		N	84	140	140

Πίνακας 16

Στο σημείο αυτό, παρατηρείται ότι η αποδοτικότητα εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με όλες τις μεταβλητές της συναισθηματικής νοημοσύνης, κάτι το οποίο δε συμβαίνει με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η οποία δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με καμία. Πιο συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερη είναι η αναγνώριση και ο έλεγχος των συναισθημάτων ενός ατόμου, όσο μεγαλύτερη κατανόηση δείχνει για τα συναισθήματα των τρίτων και όσο περισσότερο ενθαρρύνει τους τρίτους στην επίτευξη των στόχων τους, τόσο μεγαλύτερη είναι και η εργασιακή του αποδοτικότητα. Η αφοσίωση, εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τον έλεγχο των συναισθημάτων και την κατανόηση των συναισθημάτων των τρίτων. Πιο συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερος είναι ο έλεγχος των συναισθημάτων ενός εργαζομένου και όσο μεγαλύτερη κατανόηση για τα συναισθήματα των τρίτων, δείχνει, τόσο μεγαλύτερη είναι και η αφοσίωσή του στον οργανισμό όπου εργάζεται.

Τέλος, θα προβούμε σε έλεγχο συσχετίσεων για την κάλυψη του ερευνητικού ερωτήματος του το οποίο εξετάζει την σχέση μεταξύ των μεταβλητών των ικανοτήτων (Skills) με εκείνων της αφοσίωσης, της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής καθώς και της εργασιακής αποδοτικότητας.

Λαμβάνουμε, λοιπόν, όπως ανωτέρω, δύο υποθέσεις. Σύμφωνα με την υπόθεση H0, δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών και σύμφωνα με την υπόθεση H1, υφίσταται. Σε περίπτωση κατά την οποία  $\text{sig} < 0,05$ , αποδεκτή καθίσταται η υπόθεση H1 και σε αντίθετη περίπτωση, αποδεχόμαστε την υπόθεση H0. Τα αποτελέσματα ελέγχου συσχετίσεων διαφαίνονται στον πίνακα 17.

**Συσχετίσεις**

	Συσχετίσεις		
	Αφοσίωση	Αποδοτικότητα	Ισορροπία προσωπικής – επαγγελματικής ζωής

Spearman's rho	Κριτική ικανότητα και οργάνωση στον χώρο εργασίας	Correlation	,191	,354	,064
		Coefficient			
		Sig. (2-tailed)	,081	,000	,455
		N	84	140	140
	Ικανότητα διαπραγμάτευσης και επίλυσης διαφορών	Correlation	,320	,376	,078
		Coefficient			
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	,358
		N	84	140	140
	Αφαιρετική και κριτική ικανότητα επί κοινωνικών ζητημάτων	Correlation	,207	,179	,126
		Coefficient			
		Sig. (2-tailed)	,059	,034	,138
		N	84	140	140
	Ικανότητα κοινωνικής αλληλεπίδρασης	Correlation	,223	,162	-,043
		Coefficient			
		Sig. (2-tailed)	,041	,056	,615
		N	84	140	140
	Ικανότητα κινητοποίησης των ικανοτήτων των συναδέλφων και μετάδοσης γνώσης	Correlation	,231	,289	,080
		Coefficient			
		Sig. (2-tailed)	,034	,001	,350
		N	84	140	140

**Πίνακας 17**

Στο σημείο αυτό, παρατηρείται ότι η αποδοτικότητα εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με όλες τις μεταβλητές της συναισθηματικής νοημοσύνης, πλην της ικανότητας κοινωνικής αλληλεπίδρασης, κάτι το οποίο δε συμβαίνει με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η οποία δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με καμία. Πιο συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερη είναι η ικανότητα κινητοποίησης των συναδέλφων, η ικανότητα διαπραγμάτευσης, η αφαιρετική και κριτική ικανότητα και η ικανότητα οργάνωσης, τόσο μεγαλύτερη είναι και η εργασιακή του αποδοτικότητα. Η αφοσίωση, εμφανίζει στατιστικά

σημαντική συσχέτιση με την ικανότητα διαπραγμάτευσης, κοινωνικής αλληλεπίδρασης και την ικανότητα κινητοποίησης των συναδέλφων. Πιο συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερες είναι οι ανωτέρω τρεις ικανότητες ενός εργαζομένου, τόσο μεγαλύτερη είναι και η αφοσίωσή του στον οργανισμό όπου εργάζεται.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ**

### **11.1 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Αν και το ερευνητικό μας δείγμα, όπως προαναφέρθηκε θεωρείται ικανοποιητικό και επαρκές για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων για το πλαίσιο της εν λόγω διπλωματικής εργασίας, ωστόσο, θεωρούμε πως δεν είναι ικανοποιητικό για μία ασφαλή γενίκευση των συμπερασμάτων μας για το σύνολο της ελληνικής επικράτειας ή ακόμα και για τον ευρύτερο παγκόσμιο επιχειρηματικό τομέα. Για αυτό το λόγο, εφόσον είναι πρακτικά αδύνατη η συμμετοχή ολόκληρης της ελληνικής κοινότητας, επιλέχθηκε η συγκεκριμένη τεχνική δειγματοληψίας, η λεγόμενη δειγματοληψία ευκολίας. Χαρακτηρίζεται από απλότητα, ταχύτητα και οικονομία και χρησιμοποιείται κυρίως σε έρευνες στις οποίες υπάρχουν μεγάλοι πληθυσμοί προς δοκιμή, όπου στις περισσότερες περιπτώσεις η καθολική συμμετοχή τους είναι ανέφικτη. Επιπρόσθετα, στο σημείο αυτό τονίζεται ότι λόγω του ότι τα ερωτήματα, τα οποία αφορούν την αφοσίωση των υπαλλήλων στην εταιρεία επί της οποίας απασχολούνται, όπως είναι λογικό και αναμενόμενο, απαντήθηκαν μόνο από άτομα του ερευνητικού δείγματος, τα οποία έχουν την ιδιότητα του υπαλλήλου μίας εταιρείας, αυτό επέφερε ως απόρροια την αναπόφευκτη υπόσταση ελλιπών απαντήσεων.

### **11.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Στο πλαίσιο της εν λόγω διπλωματικής εργασίας, επικεντρωθήκαμε στην μελέτη και ανάλυση πέντε σημαντικών παραγόντων, άμεσα συνυφασμένων με τον ανθρώπινο



παράγοντα. Πρόκειται για τους παράγοντες της επαγγελματικής αφοσίωσης, της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, της επαγγελματικής απόδοσης, της συναισθηματικής νοημοσύνης και των επαγγελματικών προσόντων. Η μελέτη μας, επικεντρώθηκε στον κλάδο των οικονομικών και πιο συγκεκριμένα, σε επαγγέλματα άμεσα συνυφασμένα με υπηρεσίες λογιστικής, φοροτεχνικών, χρηματοοικονομικών, τραπεζικής και ελεγκτικής.

Στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που διενεργήθηκε, διαπιστώθηκε ότι ο παράγων της συναισθηματικής νοημοσύνης, λαμβάνεται υπόψιν στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού και κυρίως στην τοποθέτηση των κατάλληλων ατόμων στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, αλλά φυσικά, συνυπολογίζοντας και τον παράγοντα των επαγγελματικών προσόντων των εργαζομένων, ο οποίος κρίνεται επίσης σημαντικός. Η συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελεί έναν παράγοντα ένδειξης του πόσο αποτελεσματικό δύναται να προβεί ένα άτομο όχι μόνο στην επαγγελματική του ζωή, αλλά και στην προσωπική. Ωστόσο, αξιοπρόσεκτο κρίνεται το γεγονός ότι ο τρόπος με τον οποίο η κάθε εταιρεία επιλέγει να προβεί στην αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού της, μπορεί να ενέχει θετικές ή δυσμενείς συνέπειες αφενός στην επαγγελματική του απόδοση και αφετέρου στην αφοσίωσή του στον χώρο εργασίας του. Στο σημείο αυτό, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η ένταση της δικαιοσύνης, που υφίσταται στην περίπτωση της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Επομένως, διαπιστώνεται ότι οι ανωτέρω αναφερόμενοι και μελετώμενοι παράγοντες δεν είναι απόλυτα ανεξάρτητοι μεταξύ τους, αλλά αλληλοεπηρεάζονται και συνυπολογίζονται, άλλος σε μεγαλύτερη και άλλος σε μικρότερη ένταση στην αξιολόγηση της καταλληλότητας της επιλογής ενός ατόμου για μία συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Στο πλαίσιο της πρωτογενούς έρευνάς μας, διαπιστώθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, επηρεάζει σε θετικό και στατιστικά σημαντικό βαθμό την επαγγελματική αφοσίωση ενός ατόμου, καθώς επίσης και την επαγγελματική του απόδοση, αλλά δεν επηρεάζει την ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής του. Η ισορροπία, είναι ένας παράγων, ο οποίος δεν φάνηκε να επηρεάζεται ή να ασκεί επιρροή σε κανέναν από τους υπόλοιπους τέσσερις μελετώμενους παράγοντες, κάτι το οποίο μας οδηγεί σε συμφωνία με τις απόψεις των Zedeck & Mosier (1990) και O'Driscoll (1996). Στο σημείο αυτό, τονίζεται ότι στο πλαίσιο της πρωτογενούς έρευνάς μας, δε διαπιστώθηκε συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την

αυτοαντίληψη του ερευνητικού μας δείγματος για τα επαγγελματικά του προσόντα. Αυτό σημαίνει ότι δεν επιβεβαιώνονται τα ευρήματα της έρευνας των Kidwell et al. (2008). Αντ' αυτής, διαπιστώθηκε ότι η αποδοτικότητα ότι όσο μεγαλύτερη είναι η αναγνώριση και ο έλεγχος των συναισθημάτων ενός ατόμου, όσο μεγαλύτερη κατανόηση δείχνει για τα συναισθήματα των τρίτων και όσο περισσότερο ενθαρρύνει τους τρίτους στην επίτευξη των στόχων τους, τόσο μεγαλύτερη είναι και η εργασιακή του αποδοτικότητα, αλλά και η αφοσίωσή του στον οργανισμό όπου απασχολείται.

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, είναι ένας παράγων, ο οποίος δέχεται στατιστικά σημαντική επιρροή από δημογραφικά και λοιπά πληροφοριακά στοιχεία, τα οποία συλλέξαμε για το ερευνητικό δείγμα μας. Πιο συγκεκριμένα, αποδείξαμε ότι εμφανίζει θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας και από την ιδιότητα των εργαζομένων. Μέχρι στιγμής, με τα εν λόγω ευρήματα, συμφωνούμε απόλυτα με τις απόψεις των Green (2001) και Clark (2000). Θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση εμφανίστηκε μεταξύ της ισορροπίας και των συνολικών μηνιαίων αποδοχών των εργαζομένων. Πρόκειται για ένα εύρημα, το οποίο δεν μας εξέπληξε, δεδομένου του ισχυρού και πρωταγωνιστικού ρόλου που διαδραματίζει ο οικονομικός παράγων στην συντριπτική πλειοψηφία των πτυχών της καθημερινής μας ζωής.

Διευκρινίζεται, συν τοις άλλοις, ότι η θετική συσχέτιση που παρουσιάστηκε μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ταυτίζεται με τα ευρήματα της μελέτης των Kossek et al. (2001). Εκ των ευρημάτων μας, ταυτιζόμαστε με το τέταρτο μοντέλο επιλογής και αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, το λεγόμενο οργανικό μοντέλο, όπως αυτό υποστηρίχθηκε από τους Zedeck & Mosier (1990) και O'Driscoll (1996).

Διευκρινίζεται, ωστόσο, ότι δεν προέκυψε, από την πρωτογενή διερεύνησή μας, συσχέτιση της ισορροπίας με το εκπαιδευτικό επίπεδο του ερευνητικού δείγματος, συνεπώς ερχόμαστε σε διαφωνία με τους Sturges et al. (2000). Επίσης, οι Kidwell et al., (2008) στα ευρήματά τους, υποστήριξαν ότι άτομα που διακατέχονται από υψηλή αντιληπτή συναισθηματική νοημοσύνη, πιθανότατα ενεργούν με τάξη, οργάνωση και σύνεση, κατά τη δική τους αντιληπτή συναισθηματική κατάσταση, αλλά εμείς δε βρήκαμε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των επιπέδων συναισθηματικής

νοημοσύνης και της ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, άρα δεν μπορούμε να επιβεβαιώσουμε το εν λόγω εύρημα.

Η επαγγελματική απόδοση, στο πλαίσιο της πρωτογενούς έρευνάς μας, διαπιστώθηκε ότι ασκεί θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην επαγγελματική αφοσίωση ενός εργαζόμενου. Άρα, ερχόμαστε σε συμφωνία με την άποψη των Elicker et al. (2006) και Keeping & Levy (2000), οι εργαζόμενοι επηρεάζονται, είτε με δυσαρέσκεια είτε με ευχαρίστηση, από τα σχόλια των προϊσταμένων τους, και η αποτυχία των δεύτερων στην αλλαγή του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται, δεν επιφέρει ουσιαστική βελτίωση των επιδόσεων του ανθρώπινου δυναμικού, δεν παρέχει κίνητρα και δεν οδηγεί στην προσωπική τους ανάπτυξη.

Εν κατακλείδι, η επαγγελματική αφοσίωση και απόδοση, τα επαγγελματικά προσόντα και η συναισθηματική νοημοσύνη, είναι τέσσερις παράγοντες, οι οποίοι αλληλοεπηρεάζονται και πρέπει να συνυπολογίζονται στην επιλογή ενός ατόμου στην κάλυψη μίας θέσης εργασίας και να αξιολογούνται με επιπρόσθετο κριτήριο τις απαιτούμενες αρμοδιότητες και υποχρεώσεις που συνεπάγεται η εν λόγω θέση εργασίας. Από την άλλη πλευρά, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, είναι ένας παράγων, ο οποίος επηρεάζεται από άλλου είδους στοιχεία, δημογραφικού και προσωπικού ενδιαφέροντος, παρά από τους λοιπούς τέσσερις αναφερόμενους παράγοντες. Είναι ένας παράγων, ο οποίος όμως, μπορεί να ασκήσει μάλλον ασθενή επιρροή στην επαγγελματική εξέλιξη ενός ατόμου, αλλά δεν μπορούμε να υποστηρίξουμε το ίδιο και για το αντίστροφο. Ότι δηλαδή, η αποτυχία της ισορροπίας μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, δεν επηρεάζει αρνητικά την έκβαση των πτυχών της προσωπικής ζωής ενός ατόμου. Ας μην ξεχνάμε, ότι εκ της έρευνάς μας διαπιστώθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ της ισορροπίας και της οικογενειακής κατάστασης του ερευνητικού μας δείγματος, κάτι το οποίο αποδεικνύει ότι οι διαζευγμένοι εμφανίζουν επιτυχέστερη ισορροπία. Αυτό σημαίνει ότι η μη επίτευξη της ισορροπίας, μπορεί να μην ασκεί ουσιαστική επιρροή στην επαγγελματική πορεία ενός ατόμου, αλλά ασκεί στην οικογενειακή του κατάσταση, ωθώντας το πιθανότατα στην αποποίηση των οικογενειακών βαρών.

Το τελευταίο αναφερόμενο εύρημα, μάς δίνει και την αφορμή για την πρόταση ενός ζητήματος άξιου μελλοντικής διερεύνησης, το οποίο όμως δεν εμπίπτει στη σφαίρα ανάλυσης της εν λόγω εργασίας. Το εν λόγω ζήτημα έγκειται στη διερεύνηση του

κατά πόσο η οικογενειακή ζωή ενός ατόμου πλήττεται από μία θετική ή αρνητική έκβαση που σημειώθηκε στην επαγγελματική του ζωή. Επίσης, σε τι ποσοστό, τα σημειούμενα διαζύγια, έχουν προκληθεί από μία θετική έκβαση στην επαγγελματική ζωή ενός ατόμου και τι ποσοστό από μία αρνητική έκβαση σε αυτήν.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.
- Allam, Z. (2007). A Study of Relationships of Job Burnout and Job Anxiety with job involvement among Bank Employees. *Management and Labour Studies*, 32(1), 136-145.
- Amuna, Y. M. A., Al Shobaki, M. J., Naser, S. S. A., & El Talla, S. A. (2017). The Reality of Electronic Human Resources Management in Palestinian Universities-Gaza Strip. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 1(3), 37-57.
- Anupam Das, Vinod Kumar and Uma Kumar, The role of leadership competencies for implementing TQM An empirical study in Thai manufacturing industry, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 28 No. 2, 2011 pp. 195-219 q Emerald Group Publishing Limited 0265-671X DOI 10.1108/026567111111101755
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Ayub, N., & Rafif, S. (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan Business Review* , July, 332-347.
- Bacal, R. (2004) .*Manager's guide to performance reviews*. New York: McGraw Hill
- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177–190.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci And Bases O f Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464–482.

- Berelson, B., & Steiner, G. A. (1964). Human behavior: An inventory of scientific findings. Harcourt, Brace & World.
- Blakely, G. L. (1993). The effects of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 57–80.
- Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2014). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 3–15.
- Brickman, P. (1987). Commitment. In B. Wortman & R. Sorrentino (Eds.), *Commitment, conflict, and caring*, pp. 1–18. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Cavallo, K., & Brienza, D. (2006). Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson. *Europe's Journal of Psychology*, 2.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 616–633.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments at work: An integrative approach*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Clark, S.C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Life Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of management review*, 29(3), 341-358.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, 46(6), 740-751.

- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter?. *Academy of management Journal*, 48(1), 135-145.
- De Mauro, A., Greco, M., Grimaldi, M., & Ritala, P. (2018). Human resources for Big Data professions: A systematic classification of job roles and required skill sets. *Information Processing & Management*, 54(5), 807-817.
- Dulebohn, J. H., & Ferris, G. R. (1999). The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations' fairness. *Academy of Management Journal*, 42(3), 288-303.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2014). The effects of performance rating, leader–member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective. *Journal of business ethics*, 119(2), 265-273.
- Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). The role of leader– member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management*, 32, 531–551.
- Extremera, N. & Fernández-Berrocal, P. (2005). Perceived emotional intelligence and life satisfaction: Predictive and Incremental validity using the Trait Meta-mood Scale. *Personality and Individual Differences*, 39, 937- 948.
- Farh, J., Dobbin, O. and Cheng, B. (1991) Cultural Relativity in Action: A Comparison of Self Ratings made by Chinese and US Workers. *Personnel Psychology*, Vol. 44, pp. 129-137.
- Goje, G., & Prada, S. (2014). Managerial communication and employees performances. *Lucrari Științifice Management Agricol*, 16(2), 218.
- Golec, A., & Kahya, E. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *Computers & Industrial Engineering*, 52(1), 143-161.
- Green, F. (2001). It's been a hard day's night: the concentration and intensification of work in late twentieth-century Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 39(1), pp. 53-80.

- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British journal of industrial relations*, 41(2), 291-314.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human resource management journal*, 21(1), 3-13.
- Gutierrez-Gutierrez, L. J., Barrales-Molina, V., & Kaynak, H. (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 43-66.
- Hochschild, J. (1997). *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Henry Holt and Co.
- Horwitz, F. (2015). Human resources management in multinational companies in Africa: a systematic literature review. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(21), 2786-2809.
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824-1833.
- Jones, D. C. (2018). The economics of Participation and Employee Ownership (PEO): an assessment. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 1(1), 4-37
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85, 708-723.
- Kidwell, B., Hardesty, D. M., & Childers, T. L. (2008). Emotional Calibration Effects on Consumer Choice. *Journal of Consumer Research*, 35(4), 611-621.



- Kidwell, B., Hardesty, D. M., Murtha, B. R., & Sheng, S. (2011). Emotional intelligence in marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 75(1), 78.
- Kossek, E., Colquitt, J. & Noe, R. (2001). Caregiving Decisions, Well-Being, and Performance: The Effects of Place and Provider as a Function of Dependent Type and Work-Family Climates. *Academy of Management Journal*, 44(1), 29-44.
- Kreitner, R & Kinicki, A. (1989). *Organisational Behaviour*. Chicago, USA: Richard D Irwin.
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of economics*, 27(2), 243-263.
- Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3–15.
- Leech, N. L., Barrett, K. C. & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*, 2nd Edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Linn, J.Z., Xiong, X., & Liu, M. (2005) Knowledge base and skill development in accounting education: Evidence from China. *Journal of Accounting Education*, 23(3), pp. 149-169.
- Lin Z. J., (2008), A factor analysis on knowledge and skill components of accounting education: Chinese case, *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 24, 110–118.
- Locke, E. A. (1997). The motivation to work: What we know. In M. L. Maehr & P. R. Pintrich (Eds.), *Advances in motivation and achievement*, 10, pp. 375–412. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mallik, V., & Mallik, P.K. (1988). Job involvement vis-à-vis job satisfaction of bank employees: A case study. *Management Accountant*, 33, 365-368.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Newbury Park, CA: Sage.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299 –326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993), "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), pp. 538 – 552
- Mohan, D., & Sudarsan, N. (2018). Studies on Assessment of Parameters Influencing Employee Performance: A Review. *IJAME*.
- Nankervis, A. R., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2016). Human resource management: strategy and practice. Cengage AU.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). Human resource management: Gaining a competitive advantage.
- Nguyen, T. H. (2016). Building human resources management capacity for university research: The case at four leading Vietnamese universities. *Higher Education*, 71(2), 231-251
- O'Driscoll, M. (1996). The Interface between Job and Off-Job Roles: Enhancement and Conflict. In C. Cooper and I. Robertson (Eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11, pp. 279-306. Chichester: John Wiley.
- O'Driscoll, M. P., & Cooper, C. L. (1996). A critical incident analysis of stress-coping behaviours at work. *Stress Medicine*, 12(2), 123–128.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.
- Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual*, London: McGraw-Hill Education.
- Perry-Smith, J. & Blum, T. (2000). Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117.

- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17, 39–75.
- Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2008). Twenty best practices for job employee performance reviews. *Compensation and Benefits Review*, 40(1), 47–55.
- Rajiani, I., Musa, H., & Hardjono, B. (2016). Research Article Ability, Motivation and Opportunity as Determinants of Green Human Resources Management Innovation
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465–476.
- Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H., & Thatcher, J. B. (2016). Social media in employee-selection-related decisions: A research agenda for uncharted territory. *Journal of Management*, 42(1), 269-298.
- Rothenberg, S., Hull, C. E., & Tang, Z. (2017). The impact of human resource management on corporate social performance strengths and concerns. *Business & Society*, 56(3), 391-418.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. In J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, disclosure, & health* (p. 125–154). American Psychological Association.
- Scholl, R. W. (1991). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589 –599.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, 54(6), 179-196.

- Shaw, J.D., Duffy, M.K., Ali Abdulla, M.H., & Singh, R. (2000). The Moderating Role of Positive Affectivity: Empirical Evidence from Bank Employees in the United Arab Emirates” *Journal of Management*, 26(1), 139-154.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.
- Singh, J., & Kaur, G. (2009). Determinants of Job Satisfaction in Select Indian Universal Banks-An Empirical Study. *Asia Pacific Business Review*, 5(4), 43-55.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358.
- Sowmya, K.R., & Panchanatham, N. (2011). Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*, 3(5), 76-79.
- Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y. & Shirom, A. (1997). The Effects of Hours of Work on Health: A Meta-Analytic Review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 391-408.
- Storey, J. (1995). *Human Resource Management. A Critical Text*, *Organization Studies*, 17(1), 158–158.
- Sturges, J., Guest, D. & Mackenzie Davey, K. (2000). Who's in Charge? Graduates' Attitudes to and Experiences of Career Management and their Relationship with Organizational Commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 351-370.
- Supica Z.T., Bjegovicb V., Marinkovic J., Milicevica M.S., Vasicd V. (2010), Hospital management training and improvement in managerial skills: Serbian experience, *Health Policy*, 96 (2010) 80–89
- Tsarenko, Y., & Strizhakova, Y. (2013). Coping with service failures. *European Journal of Marketing*, 47(1/2), 71–92.

- Weisman, C. S., & Nathanson, C. A. (1985). Professional Satisfaction and Client Outcomes. *Medical Care*, 23(10), 1179–1192.
- Wiegmann, D. A., & Shappell, S. A. (2017). A human error approach to aviation accident analysis: The human factors analysis and classification system. Routledge.
- Williams, T. (1998). Job satisfaction in teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 9:5, 782-799.
- Wong C.S. & Law K.S., (2002) The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, *The Leadership Quarterly*, 13, 243–274
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Wuthnow, R. (1996). *Poor Richard's Principle: Recovering the American Dream Through the Moral Dimension of Work, Business and Money*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Zedeck, S. & Mosier, K. (1990). Work in the Family and Employing Organization. *American Psychologist*, 45, 240-251.
- Zillman, D. (1988). Mood Management Through Communication Choices. *American Behavioral Scientist*, 31(3), 327–340.
- Κάντας, Α. (2009). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου. *ation Choices. American Behavioral Scientist*, 31(3), 327–340.
- Χυτήρης, Α. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:** Παρακαλούμε συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία για εσάς(Ε)

Η εργασία μου συνδέεται με: Χρηματοοικονομική Διοίκηση ☐, Λογιστική ☐,  
Ελεγκτική ☐, Τραπεζική ☐, Φοροτεχνικά ☐

Φύλο	Ανδρας <input type="checkbox"/>	Γυναίκα <input type="checkbox"/>			
Ηλικία	έως 25 <input type="checkbox"/>	26-35 <input type="checkbox"/>	36-45 <input type="checkbox"/>	46-55 <input type="checkbox"/>	> 55 <input type="checkbox"/>
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η <input type="checkbox"/>	Έγγαμος/η <input type="checkbox"/>	Διαζευγμένος/η <input type="checkbox"/>		
Εκπαίδευση	Βασική εκπαίδευση <input type="checkbox"/>	ΑΕΙ <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό <input type="checkbox"/>	Διδακτορικό <input type="checkbox"/>	
Συνολική Προϋπηρεσία	Έως 2 έτη <input type="checkbox"/>	2 - 5έτη <input type="checkbox"/>	5 - 10 έτη <input type="checkbox"/>	10 - 20 έτη <input type="checkbox"/>	> 20έτη <input type="checkbox"/>
Φορέας Απασχόλησης	Ορκωτός Λογιστής <input type="checkbox"/>	Δημόσιο Τομέα <input type="checkbox"/>	Ιδιωτικό Τομέα <input type="checkbox"/>	Αυτό-απασχόληση <input type="checkbox"/>	

Ιδιότητα	Εργαζόμενος πρώτης γραμμής <input type="checkbox"/>		Στέλεχος κατώτερων επιπέδων ιεραρχίας <input type="checkbox"/>		Στέλεχος μεσαίων επιπέδων ιεραρχίας <input type="checkbox"/>		Ανώτατο στέλεχος <input type="checkbox"/>		
	Πλήρης Απασχόληση <input type="checkbox"/>		Μερική Απασχόληση <input type="checkbox"/>		Σύμβαση Ορισμένου Χρόνου <input type="checkbox"/>				
Σύνολο Αποδοχών / μήνα	έως €800 <input type="checkbox"/>	€801 - €1.200 <input type="checkbox"/>	€1.201 - €1.600 <input type="checkbox"/>	€1.601 - €2.000 <input type="checkbox"/>	€2.001 - €2.750 <input type="checkbox"/>	€2.751 - €3.500 <input type="checkbox"/>	Περισσότερα από €3.500 <input type="checkbox"/>		
Αριθμός Εργαζομένων	έως 5 άτομα <input type="checkbox"/>	6-10 <input type="checkbox"/>	11-25 <input type="checkbox"/>	26-50 <input type="checkbox"/>	51-100 <input type="checkbox"/>	101-250 <input type="checkbox"/>	251-500 <input type="checkbox"/>	501-1000 <input type="checkbox"/>	>1000 <input type="checkbox"/>

**Commitment**

1. Παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που **ισχύουν** οι κάτωθι προτάσεις για εσάς:

ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ

1 2 3 4 5 6 7

1.Θα ήμουν πολύ ευχαριστημένος εάν <b>παρέμενα</b> στη συγκεκριμένη εταιρεία για όλη την <b>καριέρα</b> μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Αυτή η εταιρεία <b>σημαίνει πολλά</b> για μένα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Νιώθω έντονα ότι « <b>ανήκω</b> » σ' αυτήν την εταιρεία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Νιώθω « <b>συναισθηματικά δεμένος/η</b> » με την εταιρεία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Αισθάνομαι ως « <b>μέλος οικογένειας</b> » σ' αυτήν την εταιρεία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Αισθάνομαι <b>πραγματικά</b> ότι τα <b>προβλήματα</b> της εταιρείας είναι και <b>δικά μου</b> προβλήματα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Emotional intelligence**

2. Σε ποιο βαθμό **συμφωνείτε** με τις εξής προτάσεις:

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

1 2 3 4 5 6 7

1.Γνωρίζω πολύ καλά την αιτία για αυτό που νιώθω, τις περισσότερες φορές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Έχω μεγάλη κατανόηση των συναισθημάτων μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Πραγματικά αντιλαμβάνομαι τι αισθάνομαι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Πάντα μπορώ να καταλάβω εάν είμαι χαρούμενος/η ή όχι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5. Μπορώ να διακρίνω πάντα τα συναισθήματά των φίλων μου από την ανάλογη συμπεριφορά τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Είμαι καλός/ή παρατηρητής όσων αφορά τα συναισθήματα των άλλων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Είμαι ευαίσθητος/η όσων αφορά τα αισθήματα και συναισθήματα των άλλων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Έχω μεγάλη κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων που βρίσκονται γύρω μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Πάντα θέτω στόχους και μετά κάνω ότι καλύτερο μπορώ για να τους επιτύχω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Πάντα λέω στον εαυτό μου ότι είμαι ένας ικανός άνθρωπος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Δεν χρειάζομαι την χειραγώγηση κάποιου, για να αναλάβω μια δραστηριότητα ή να πάρω μια πρωτοβουλία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Πάντα θα ενθαρρύνω τον εαυτό μου, να κάνει ότι καλύτερο μπορεί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Είμαι ικανός/ή να ελέγχω τον θυμό μου, καθώς και να χειρίζομαι τις δυσκολίες, ορθολογικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Είμαι σχετικά ικανός/ή στο να ελέγχω τα δικά μου συναισθήματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Μπορώ πάντα να ηρεμώ γρήγορα, όταν είμαι πολύ θυμωμένος/η	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Μπορώ να ελέγχω πολύ καλά τα συναισθήματά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Work-life balance**

3. Σε ποιο βαθμό, ισχύουν οι παρακάτω προτάσεις για την εργασιακή σας ζωή; ΔΙΑΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

	1	2	3	4	5	6	7
1. Λόγω των υποχρεώσεων στην εργασία, πρέπει να κάνω αλλαγές στα σχέδια μου για τις οικογενειακές υποθέσεις.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ο χρόνος που η εργασία μου απορροφά, καθιστά δύσκολο να εκπληρώσω τις οικογενειακές ευθύνες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου παρεμβαίνουν στην οικογενειακή μου ζωή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Οι απαιτήσεις της οικογένειάς μου ή του/της συντρόφου/συζύγου μου παρεμβαίνουν στις εργασιακές δραστηριότητές μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Πράγματα που θέλω να κάνω στην εργασία μου, δεν γίνονται λόγω των απαιτήσεων της οικογένειάς μου ή του/της συντρόφου/συζύγου μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Η οικογενειακή μου ζωή παρεμβαίνει στις ευθύνες μου στην εργασία, όπως στο να προσέρχομαι έγκαιρα, να ολοκληρώνω τα καθημερινά καθήκοντα και να εργάζομαι υπερωρίες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Jobperformance

4. Παρακαλώ βαθμολογήστε την ατομική απόδοσή σας ως προς:

	1	2	3	4	5	6	7
1. Ποιότητα εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ποσότητα εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Παραγωγικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Χρόνος εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ανάλυση πρωτοβουλιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Επίτευξη των ατομικών <b>στόχων</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Προτάσεις <b>βελτίωσης</b> της ποιότητας και της παραγωγικότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. <b>Συνολική ικανότητα</b> εκτέλεσης της εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Skills**

5.Αξιολογείστε, πόσο σημαντικές είναι οι εξής **ικανότητες** στην εργασία σας:

**ΚΑΘΟΛΟΥ ΜΕΤΡΙΑ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ**

	1	2	3	4	5	6	7
1. <b>Επαγγελματική κρίση &amp; οξυδέρκεια</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ικανότητα <b>συλλογής, διαχείρισης, και ερμηνείας πληροφοριών</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ικανότητα <b>εντοπισμού</b> προβλημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ικανότητα <b>διάκρισης προτεραιοτήτων</b> από θέματα δευτερεύουσας σημασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ικανότητα <b>εργασίας με προδιαγραφές</b> (προϋπολογισμός, πλάνο, οδηγίες)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ικανότητα <b>ανάλυσης προβλημάτων</b> και <b>ανάπτυξης λύσεων</b> μέσω λογικών επιχειρημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ικανότητα εργασίας κάτω από <b>συνθήκες πίεσης &amp; ασάφειας</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ικανότητα <b>ανάληψης αποφασιστικών ενεργειών &amp; πρωτοβουλιών</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ικανότητα <b>μάθησης</b> και εφαρμογής <b>νέων προσεγγίσεων</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ικανότητα <b>επινόησης</b> νέων <b>ιδεών</b> και <b>λύσεων</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ικανότητα <b>μετάδοσης</b> των <b>γνώσεών</b> μου στους άλλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Ικανότητα <b>προγραμματισμού</b> και <b>εκτέλεσης εργασιών</b> παραγωγικά και <b>ομαδικά</b> με τους συναδέλφους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ικανότητα να <b>κινητοποιώ τις ικανότητες</b> των συναδέλφων μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ικανότητα να <b>εκτελώ τα καθήκοντα</b> μου χωρίς <b>επίβλεψη/καθοδήγηση</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ικανότητα να <b>συσχετίζω</b> – συνδέω διαφορετικά <b>θέματα –αντικείμενα</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ικανότητα να <b>επικοινωνώ με σαφήνεια</b> με τους άλλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ικανότητα να εργάζομαι <b>στενά</b> με τους <b>πελάτες</b> και να διατηρώ <b>αποδοτικές σχέσεις</b> με τους <b>πελάτες/χρήστες</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Ικανότητα να <b>ευαισθητοποιούμαι</b> σε θέματα <b>κουλτούρας, αξιών</b> και <b>πολιτικής</b> της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Ικανότητα <b>αυτό-μάθησης</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Ικανότητα <b>αντιμετώπισης &amp; προσαρμογής</b> στην <b>αλλαγή</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Ικανότητα θεώρησης των <b>συνεπειών</b> σε αξίες <b>επαγγελματικής ηθικής</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Ικανότητα <b>κριτικής αξιολόγησης, αμφισβήτησης</b> και <b>θεώρησης</b> στοιχείων <b>ελέγχων</b> χωρίς προκατάληψη (Επαγγελματικός σκεπτικισμός, professional skepticism)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Ικανότητα ανοχής και επίλυσης συγκρούσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Ικανότητα αλληλεπίδρασης με άτομα με διαφορετική <b>κουλτούρα &amp; πνευματικότητα (διαπολιτισμικότητα)</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Ικανότητα <b>διαπραγμάτευσης</b> αποδεκτών λύσεων και συμφωνιών σε <b>επαγγελματικά θέματα</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Ικανότητα αποτελεσματικής εργασίας σε <b>πολύ-πολιτισμικά</b> περιβάλλοντα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Ικανότητα <b>παρουσίασης, συζήτησης, αναφοράς &amp; υποστήριξης</b> απόψεων <b>αποτελεσματικά</b> μέσω τυπικής και άτυπης, γραπτής & προφορικής <b>επικοινωνίας</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Ικανότητα <b>αποτελεσματικής ακρόασης</b> και <b>γραφτής παρακολούθησης</b> με <b>ευαισθησία</b> σε <b>γλωσσικές &amp; πολιτισμικές διαφορές</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Ικανότητα συνειδητοποίησης των <b>προσωπικών και κοινωνικών αξιών</b> και της διαδικασίας έρευνας και κρίσης							
30. Ικανότητα <b>εκτίμησης</b> της <b>τέχνης, της λογοτεχνίας</b> και της <b>επιστήμης</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Ικανότητα <b>διεξαγωγής έρευνας, εφαρμογής ορθολογικής σκέψης</b> και <b>κατανόησης κριτικής σκέψης</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Ικανότητας αίσθησης του εύρους των ιδεών, θεμάτων και αντικρουόμενων οικονομικών, πολιτικών & κοινωνικών δυνάμεων παγκοσμίως ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

33. Ικανότητας κατανόησης της ροής ιδεών και γεγονότων στην ιστορία, τις διαφορετικές κουλτούρες σε μια διεθνή προοπτική ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐